

**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) № 2 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 № 9 від 16 травня 2025 року).**

Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.

Серія: Публічне управління та адміністрування» зареєстрований друкованим медіа (рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1136 від 11.04.2024 року).

Ідентифікатор медіа: R30-04002

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського (просп. Берестейський, 10, м. Київ, 01135, e-mail: crimea.tnu@gmail.com. Тел.: +38 (044) 529-05-16).

Періодичність – 6 разів на рік.

Мови видання: українська, англійська, польська, німецька, французька, словацька, румунська.

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

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

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

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

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

ISSN 2663-6468 (print)

ISSN 2663-6476 (online)

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

ЗМІСТ

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Бобак А.І.

РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
В КОНТЕСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
І СУСПІЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....1

Бурик З.М., Кот В.В., Краснобока Т.В.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В БУДІВНИЦТВІ.....7

Вишнівський М.В.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
БУДІВЕЛЬНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ.....14

Вовкотруб С.О.

ЦИФРОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ,
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ..... 20

Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Масик-Бессова М.З.

МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ28

Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Сімак С.В.

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УНІВЕРСАЛЬНОГО ДОСТУПУ НАСЕЛЕННЯ
ДО ЯКІСНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В ПОВОСННИЙ ПЕРІОД35

Дволітка А.Я.

ІНФРАСТРУКТУРА БЮДЖЕТНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГІОНУ:
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....41

Захарін А.А.

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ.....47

Малько Н.О., Кулініч О.В.

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА
У ФОРМУВАННІ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ
ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ДИТЯЧІЙ ЗЛОЧИННОСТІ.....54

Пашенко О.В.

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО
ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОСВІТИ УКРАЇНИ..... 63

Петрович В.В.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ
ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....69

Поворознюк С.П.

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ УКРАЇНИ.....74

Савичук О.О., Мельничук Л.М.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТИМЧАСОВИХ СЛІДЧИХ КОМІСІЙ
ЯК СУБ'ЄКТІВ ПАРЛАМЕНТСЬКОГО КОНТРОЛЮ
В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ..... 80

Салюк-Кравченко О.О.

МІЖНАРОДНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....88

Шевченко Я.О.

ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ ТА ГОЛОСОВИХ АСИСТЕНТІВ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА МІЖНАРОДНІ ТЕНДЕНЦІЇ.....97

Шимечко О.С.

ДЕРЖАВНА ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ
СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ПЕРСПЕКТИВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ
ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ.....103

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

Горник В.Г., Сімак С.В., Бельська Т.В.

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....108

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

Добрянська Н.В., Петровська Ю.В., Грудцина Ю.В.

ЛОБІСТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ З УПРАВЛІННЯ МАЙНОВИМИ ВІДНОСИНАМИ
У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....114

Котилко Я.М.

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ (НЕВІЙСЬКОВОЇ)
СЛУЖБИ В АВСТРІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....120

Чабанець Т.М.

ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ.....126

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....132

CONTENTS

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Bobak A.I.

REFORMING STATE HEALTHCARE POLICY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION
AT THE CURRENT STAGE OF SOCIO-ECONOMIC AND SOCIAL-HUMANITARIAN
TRANSFORMATIONS.....1

Buryk Z.M., Kot V.V., Krasnoboka T.V.,

PUBLIC MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITY IN CONSTRUCTION.....7

Vyshnivskyi M.V.

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION
OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE.....14

Vovkotrub S.O.

DIGITAL SECURITY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM:
EVOLUTION, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS.....20

Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Masyk-Biesova M.Z.

MECHANISMS FOR OPTIMISING INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT
FOR THE ADAPTATION OF THE UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM
TO EUROPEAN STANDARDS: EXPERIENCE AND PROSPECTS.....28

Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Simak S.V.

DIRECTIONS FOR ENSURING UNIVERSAL ACCESS OF THE POPULATION
TO QUALITY MEDICAL SERVICES IN UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD.....35

Dvolitka A.Ya.

THE INFRASTRUCTURE OF THE REGIONAL BUDGETARY MECHANISM:
THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION UNDER DIGITALIZATION CONDITIONS.....41

Zakharyin A.A.

METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN THE FIELD OF SOCIAL PROTECTION OF VETERANS.....47

Malko N.O., Kulinich O.V.

THE ROLE OF CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS IN THE DEVELOPMENT
AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY ON THE PREVENTION
OF CHILD DELINQUENCY.....54

Pashchenko O.V.

LEGAL PRINCIPLES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP
IN UKRAINIAN EDUCATION.....63

Petrovich V.V.

INFORMATION MANAGEMENT SYSTEM AS A MEANS OF IMPROVING
MANAGEMENT EFFICIENCY.....69

Povorozniuk S.P.

STATE MECHANISMS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF SOCIAL
ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF MILITARY AGGRESSION IN UKRAINE.....74

Savychuk O.O., Melnychuk L.M.

TRENDS IN THE EVOLUTION OF TEMPORARY INVESTIGATIVE COMMISSIONS
AS ENTITIES OF PARLIAMENTARY OVERSIGHT IN THE EUROPEAN
UNION MEMBER STATES.....80

Saliuk-Kravchenko O.O.

INTERNATIONAL TENDENCIES AND PERSPECTIVES ON MODERNISATION
OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE ENERGY
SECTOR OF UKRAINE.....88

Shevchenko Ya.O. USE OF CHAT BOTS AND VOICE ASSISTANTS FOR AUTOMATION OF ADMINISTRATIVE AND MEDICAL SERVICES IN HEALTH CARE INSTITUTIONS: UKRAINIAN EXPERIENCE AND INTERNATIONAL TRENDS.....	97
--	----

Shymechko O.S. STATE HUMANITARIAN POLICY OF THE FUNCTIONING OF HEALTH CARE SYSTEM INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION FOREIGN EXPERIENCE.....	103
---	-----

PUBLIC SERVICE

Hornyk V.H., Simak S.V., Belska T.V. INTEGRITY AS THE FOUNDATION OF CITIZENS' TRUST IN PUBLIC SERVANTS.....	108
---	-----

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

Dobrianska N.V., Petrovska Yu.V., Grudtsyna Yu.V. LOBBYING ACTIVITIES ON PROPERTY RELATIONS MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SECTOR AT THE REGIONAL LEVEL.....	114
---	-----

Kotylko Ya.M. LEGAL REGULATION OF ALTERNATIVE (NON-MILITARY) SERVICE IN AUSTRIA: LESSONS FOR UKRAINE.....	120
--	-----

Chabanets T.M. APPROACHES TO INCREASING THE EFFICIENCY OF THE MECHANISM OF STATE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY.....	126
INFORMATION ABOUT AUTHORS.....	126

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351.84:35.072.2:342.5(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/01>**Бобак А.І.**

Центр первинної медико-санітарної допомоги Самбірської міської ради

РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ І СУСПІЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У статті зазначено, що на сучасному етапі розвитку системи охорони здоров'я України цифровізація управління якістю медичних послуг набуває особливого значення. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси надання медичних послуг, забезпечити ефективний контроль якості медичного обслуговування та підвищити рівень доступності медичної допомоги для населення. Водночас існують значні виклики, пов'язані з впровадженням цифрових інструментів, зокрема недостатній рівень технологічної інфраструктури, складнощі з інтеграцією інформаційних систем та необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання.

Встановлено, що однією з ключових проблем цифровізації управління якістю медичних послуг є розрізненість інформаційних систем у медичних закладах. Відсутність єдиної інтегрованої платформи ускладнює обмін медичною інформацією між закладами різного рівня, що негативно впливає на якість діагностики та лікування. Існує потреба у вдосконаленні механізмів захисту персональних даних пацієнтів, адже збільшення обсягів цифрової інформації підвищує ризики кіберзагроз та несанкціонованого доступу. Впровадження електронних медичних записів, телемедицини та систем штучного інтелекту вимагає спеціалізованої підготовки персоналу, що потребує значних фінансових та організаційних ресурсів. Без належного навчання використання цифрових технологій може залишитися формальністю, що не забезпечить реального підвищення якості медичних послуг.

Доведено, що проблематика цифровізації управління якістю медичних послуг в Україні є надзвичайно актуальною та потребує комплексного підходу. Для успішного впровадження цифрових технологій необхідно не лише забезпечити фінансування та технічну модернізацію медичних закладів, а й розробити ефективну нормативно-правову базу, посилити захист персональних даних та забезпечити професійну підготовку медичного персоналу. У сучасному світі цифрові технології перетворюються на важливий інструмент у багатьох сферах, і охорона здоров'я не є винятком. Цифрова трансформація медичних закладів в Україні стала ключовим етапом на шляху до покращення якості послуг та підвищення доступності медичної допомоги для населення.

Обґрунтовано, що одним із найбільших викликів для України є інтеграція новітніх цифрових технологій у систему охорони здоров'я, особливо в умовах регіональних відмінностей у доступності медичних послуг. Відсутність належної технічної інфраструктури в сільських та віддалених районах, недосконалість нормативно-правової бази та недостатнє фінансування створюють значні труднощі у впровадженні інноваційних рішень. У цей період, коли система охорони здоров'я стикається з безліччю викликів, таких як пандемії і повномасштабна війна, фінансові обмеження та демографічні проблеми, важливо зосередитись на модернізації процесів управління якістю.

Ключові слова: державна політика, реформи, трансформаційний період, соціально-економічні аспекти, охорона здоров'я, етап, суспільно-гуманітарний вектор, цифровізація, реформування, управлінські підходи, механізми, принципи.

Постановка проблеми. Цифровізація охорони здоров'я є необхідною умовою для підвищення якості медичних послуг і доступу до них, а також для зменшення ризику помилок у діагностиці та лікуванні. З огляду на ці проблеми, уряд України активно працює над впровадженням програм, які сприяють розвитку цифрових технологій у медичних установах. Впровадження цифрових рішень вимагає не лише технічних змін, а й адаптації управлінських підходів, що дасть змогу успішно інтегрувати ці технології в процеси управління якістю медичних послуг.

В умовах сучасних викликів, цифрова трансформація управління якістю в медичних закладах України стає не просто тенденцією, а необхідністю для розвитку та вдосконалення системи охорони здоров'я. Цей процес дозволяє не тільки покращити внутрішнє управління та стандарти, а й створити умови для більш ефективної взаємодії між медичними працівниками та пацієнтами, що в кінцевому підсумку веде до покращення якості життя громадян України. Якість медичної допомоги в Україні повинна визначатися як відповідність медичних послуг очікуванням пацієнтів, науково-методичним стандартам і вимогам законодавства. У контексті української реальності важливо враховувати такі параметри, як безпека, ефективність, доступність і пацієнтоорієнтованість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згідно з твердженнями сучасних науковців у галузі публічного управління в суспільно-гуманітарній та соціально-економічній сфері, інновації в медицині, зокрема в застосуванні штучного інтелекту та телемедицини, знаходять своє застосування і в Україні [3]. Зазначені платформи дозволяють не тільки здійснювати віддалену діагностику, але й зменшують ризики медичних помилок за рахунок більш точної обробки даних та автоматичних рекомендацій на основі аналізу великих масивів медичних даних. Важливо зазначити, що на сьогодні в Україні спостерігається процес модернізації медичних закладів, що включає розбудову цифрових систем для покращення ефективності лікування та моніторингу пацієнтів.

У цьому контексті особливу роль відіграє впровадження новітніх інформаційних технологій, таких як електронні медичні картки та платформи для автоматизованого аналізу медичних даних, що дозволяють лікарям значно скоротити час на прийняття рішень і збільшити точність діагностики. Водночас існує нагальна потреба в покращенні освіти медичних працівників і розвитку регіональних програм з підтримки інфра-

структури для забезпечення рівного доступу до послуг для всіх верств населення. Важливо звернути увагу на програму безперервної освіти для медичного персоналу, яка має на меті не лише підвищення кваліфікації лікарів, а й забезпечення їх здатності працювати з новітніми технологіями, такими як телемедицина та аналіз великих даних, що забезпечує високий рівень обслуговування в будь-якому регіоні.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування комплексу реформ у державній політиці охорони здоров'я на сучасному етапі соціально-економічних та суспільно-гуманітарних трансформацій в Україні.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація медичних послуг в Україні є важливим етапом розвитку системи охорони здоров'я, орієнтуючи її на сучасні технології, що сприяють поліпшенню якості надання медичних послуг. В Україні впроваджуються системи моніторингу, які дають змогу в реальному часі відслідковувати дотримання протоколів лікування та надавати інформативні звіти. Це сприяє ефективному управлінню процесами надання медичної допомоги та дозволяє вчасно реагувати на зміни в стані пацієнтів. Крім того, інтеграція нових цифрових платформ дозволяє покращити взаємодію між різними медичними закладами та службами, що забезпечує безперервність і цілісність лікування для пацієнтів, які можуть звертатися до різних медичних установ на різних етапах лікування.

У той же час, необхідно наголосити на важливості підтримки та розвитку кадрового потенціалу в сфері охорони здоров'я. Нерівномірний доступ до сучасного навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників в різних регіонах України є однією з основних проблем. Враховуючи швидкий розвиток новітніх технологій, лікарі та медичні сестри повинні мати можливість постійно оновлювати свої знання та навички. Однак, у віддалених районах, де доступ до спеціалізованих навчальних програм обмежений, це стає серйозною перешкодою для реалізації ефективної медичної практики. Тому створення онлайн-платформ для безкоштовного або доступного навчання медичних працівників є важливим кроком на шляху до подолання цих бар'єрів.

Удосконалення системи охорони здоров'я в Україні вимагає комплексного підходу, який включає як впровадження новітніх технологій, так і вирішення проблем, пов'язаних з нерівномірним доступом до медичних послуг. Розвиток телемедицини, електронних платформ для навчання

медичних працівників, покращення інфраструктури та співпраця між державним і приватним секторами є важливими складовими цього процесу [1]. Тільки за умови гармонійного поєднання інновацій, кадрової політики та інвестицій можна досягти значного покращення якості медичних послуг в Україні, що, в свою чергу, позитивно вплине на рівень здоров'я населення та загальне благополуччя. Одним із основних критеріїв є виживаність пацієнтів, рівень медичних помилок та загальний рівень задоволеності населення.

В Україні активно впроваджуються методи внутрішнього контролю, що дозволяють знизити рівень медичних помилок та покращити якість обслуговування. Враховуючи специфіку української медичної системи, необхідно посилити увагу до таких аспектів, як своєчасне реагування на скарги пацієнтів, надання консультацій через телемедичні платформи та ефективне використання доступних медичних технологій для запобігання ускладненням. Водночас у малих містах і сільських районах ще спостерігається проблема низької забезпеченості сучасними технологіями, що знижує ефективність медичних процесів [7]. В Україні необхідно більш активно впроваджувати програми для регіонального розвитку та навчання медичного персоналу, щоб забезпечити рівні можливості для доступу до сучасних технологій.

В Україні внутрішній контроль у медичних організаціях включає перевірку дотримання клінічних протоколів, умов зберігання ліків та етичних норм, що є важливою складовою системи управління якістю медичних послуг. Для покращення кваліфікації медичного персоналу в регіонах, де відчувається дефіцит фахівців, активно розвиваються можливості дистанційного навчання. Це дозволяє медикам отримувати нові знання та навички, навіть працюючи в віддалених місцях, що, в свою чергу, сприяє зниженню ризиків медичних помилок та підвищенню безпеки лікувальних процесів.

В умовах обмежених ресурсів в Україні використовуються гібридні підходи до медичного контролю, включаючи поєднання телемедицини та традиційних методів ведення протоколів, що згодом оцифровуються. Це допомагає забезпечити доступність медичних послуг, особливо у регіонах з низьким рівнем цифровізації, де телемедицина дозволяє здійснювати консультації з фахівцями, а після цього проводиться цифрова обробка даних. Особлива увага в Україні приділяється системам моніторингу якості медичних послуг, зокрема оцінці доступності екстреної

медичної допомоги та лікарських засобів. Такий підхід дозволяє вчасно виявляти проблеми в організації медичних послуг і оперативно реагувати на них, що сприяє загальному підвищенню якості медичної допомоги.

Важливою складовою ефективною медичної системи є стандартизація процесів, що дозволяє забезпечити однакову якість медичних послуг у різних регіонах країни. В Україні стандартизація охоплює не лише клінічні протоколи та методи лікування, але й організаційні процеси, зокрема в управлінні медичними установами [5]. Впровадження єдиних стандартів для надання медичних послуг, зокрема у використанні цифрових технологій, дозволяє підвищити ефективність лікування, зменшити варіативність у якості послуг та забезпечити більшу прозорість у системі охорони здоров'я.

Відповідно, для забезпечення рівного доступу до медичних послуг необхідно зосередитися на розробці та впровадженні загальнонаціональних стандартів у медичному обслуговуванні, які будуть адаптовані до місцевих потреб. В умовах війни з РФ цифровізація в Україні отримує додаткове значення для забезпечення безперервного доступу до медичних послуг, зокрема в прифронтових зонах та зруйнованих територіях. Штучний інтелект і алгоритми прогнозування мають важливу роль у швидкому реагуванні на критичні ситуації, зокрема для відстеження стану здоров'я населення, управління медичними ресурсами та планування мобільних госпіталів.

Інноваційні цифрові рішення, такі як платформи для телемедицини, онлайн-консультації та дистанційне навчання медичних працівників, допомагають заповнювати прогалини, що виникають через дефіцит медичних працівників і зруйновану інфраструктуру [4]. Застосування передових технологій дозволяє не тільки зберігати якість медичного обслуговування, а й сприяє його модернізації навіть в умовах складної безпекової ситуації. Незважаючи на досягнуті успіхи, в Україні ще залишаються проблеми, зокрема з конфіденційністю даних через використання сучасних технологій аналізу медичних карт.

Проблема нерівномірного розподілу ресурсів між регіонами також залишається актуальною. Для подолання цих проблем необхідно посилити регіональні програми управління якістю, забезпечити більш ефективний перерозподіл бюджетних коштів та інтегрувати відкриті технології для забезпечення рівного доступу до медичних послуг по всій території країни. Важливою складовою

є також зворотний зв'язок із пацієнтами. Впровадження мобільних додатків для оцінки якості медичних послуг та збору скарг у реальному часі дозволяє оперативно коригувати діяльність медичних установ. В Україні також реалізуються проекти збору зворотного зв'язку від пацієнтів через спеціалізовані платформи, що дозволяє вирішувати більшість проблем протягом короткого часу, тим самим покращуючи доступність медичних послуг.

Цифрова трансформація в медичних закладах України активно розвивається, особливо в контексті впровадження електронних медичних карток, телемедицини та автоматизованих систем моніторингу. В Україні вже реалізуються програми, що дозволяють значно покращити доступність медичних послуг, зокрема для мешканців віддалених регіонів. Система електронних медичних карток дає можливість швидко обробляти дані пацієнтів, що зменшує час на діагностику та дозволяє прогнозувати можливі ускладнення у лікуванні.

Штучний інтелект також займає важливе місце в цифровізації медичних послуг в Україні. Використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу медичних даних, зокрема результатів лабораторних досліджень і зображень, значно підвищує точність діагностики, що є важливим фактором для покращення результатів лікування [6]. Це особливо актуально для онкологічних центрів та спеціалізованих медичних установ, де кожна затримка в діагностиці може мати фатальні наслідки. Завдяки таким технологіям знижуються ймовірність медичних помилок та покращується прогнозування можливих ускладнень у процесі лікування.

Захист персональних даних та кібербезпека також є ключовими аспектами цифрової трансформації в медичній сфері. В Україні значну увагу приділяють посиленню заходів безпеки у зв'язку з використанням електронних медичних записів. У зв'язку з великими обсягами даних, що обробляються в медичних закладах, виникає потреба у створенні надійних систем захисту інформації від несанкціонованого доступу та зловживань. Це включає в себе не лише технічні заходи, а й розробку законодавчих ініціатив щодо захисту персональних даних пацієнтів, що є важливою складовою для довіри населення до системи електронного охорони здоров'я.

Одним із основних напрямків є розвиток інфраструктури електронного документообігу, що дозволяє забезпечити швидку передачу медичних даних між медичними установами, а також

створення нормативно-правової бази, яка регулює цифрове управління в медичній сфері [2]. Проте для повної реалізації таких ініціатив в Україні існують серйозні виклики, зокрема недостатнє фінансування, потреба в навчанні медичних працівників та забезпеченні стабільної підтримки, особливо в регіонах з низьким рівнем цифровізації.

Незважаючи на досягнення в цифровізації, система охорони здоров'я України стикається з численними викликами у процесі впровадження цифрових технологій. Однією з найбільших проблем є недостатнє фінансування для модернізації медичних установ та впровадження нових технологій, а також відсутність належної технічної підтримки на регіональному рівні [8]. Для ефективної реалізації ініціатив цифровізації необхідно забезпечити необхідні ресурси для навчання медичних працівників, що дозволить зменшити кількість медичних помилок і підвищити загальний рівень медичних послуг в Україні.

Однак для реалізації цих тенденцій необхідно вжити низку заходів. Перш за все, важлива модернізація інфраструктури, зокрема розширення покриття 5G та розвиток хмарних технологій для зберігання та обміну медичними даними. Також необхідно розробити етичні стандарти для використання штучного інтелекту в медичних установах, щоб уникнути дискримінації пацієнтів і забезпечити рівний доступ до медичних послуг. Важлива інтеграція медичних даних з соціальними службами та науковими установами для створення комплексної системи підтримки пацієнтів на всіх етапах лікування.

Цифровізація медичної сфери в Україні має значний потенціал для підвищення ефективності надання медичних послуг, але для реалізації цього потенціалу необхідно вдосконалити не лише технології, а й інфраструктуру та підготовку медичних працівників. Оновлення інфраструктури, зокрема розширення покриття 5G та розвиток хмарних технологій для зберігання медичних даних, дозволить забезпечити стабільний зв'язок між медичними установами та знизити ризики втрати даних. Розвиток телемедицини, особливо для маломобільних груп населення, сприятиме підвищенню доступності медичних послуг, зокрема у віддалених регіонах.

Висновки. Важливим фактором успішної цифровізації є підвищення кваліфікації медичного персоналу, який має бути готовий ефективно працювати з новими технологіями, такими як штучний інтелект та аналітика даних. Для цього

необхідні програми безперервного навчання, які включають роботу з сучасними цифровими інструментами, що дозволяють підвищити точність діагностики та ефективність лікування. Забезпечення конфіденційності медичних даних є ще одним критичним аспектом цифровізації, де блокчейн-технології можуть стати важливим інструментом для захисту персональних даних пацієнтів та зниження ризиків витоку інформації.

Інтеграція медичних даних з соціальними службами та науковими центрами дозволить створити єдину систему обміну даними, що допоможе

більш ефективно координувати дії різних державних структур. Це також забезпечить рівний доступ до медичних послуг на всій території країни та дозволить знизити нерівномірний розподіл ресурсів. Перспективи цифровізації в охороні здоров'я пов'язані з інтеграцією новітніх технологій, що дозволить не тільки покращити якість медичних послуг, але й забезпечити більш ефективне управління медичними ресурсами. Цифровізація стане важливим інструментом для зменшення навантаження на медичні установи та підвищення рівня задоволеності пацієнтів.

Список літератури:

1. Кравченко М.В. Система соціального захисту населення як об'єкт державної політики: методологія та практика : монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2012. 451 с.
2. Крентовська О. Глобальна соціальна політика і міжнародне співробітництво щодо питань старіння населення. *Демократичне врядування : науковий вісник*. 2009. Вип. 4. URL : http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik4/fail/+Krentovska.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
3. Лаврентій Д.С. Механізм державно-приватного партнерства в процесі реформування сфери охорони здоров'я в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми держ. упр.»; М-во освіти і науки України, ПАТ «Вищ. навч. закл. «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». Київ, 2019. 20 с.
4. Міністерство охорони здоров'я України. Про виклики війни для української системи охорони здоров'я та лікарського забезпечення. Міністерство охорони здоров'я України. 2023. URL: <https://surl.li/eprvgy>
5. Національний інститут стратегічних досліджень. Тенденції розвитку системи охорони здоров'я в умовах децентралізації. Аналітична записка. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/tendentsiyi-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovya-v-umovakh>.
6. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору / Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 3(75). С. 7–16.
7. Палас Н. Транснаціональна модель демократії та її вплив на процеси глобального врядування в умовах сучасного світу. *Українська національна ідея: реальність та перспективи розвитку* : зб. наук. пр. / Національний університет «Львівська політехніка» та ін. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. Вип. 21. С. 145–150.
8. Центр громадського здоров'я. Як працюватиме медична система в умовах воєнного стану. Центр громадського здоров'я України. 2022. URL: <https://surl.li/hgolzp>

Bobak A.I. REFORMING STATE HEALTHCARE POLICY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AT THE CURRENT STAGE OF SOCIO-ECONOMIC AND SOCIAL-HUMANITARIAN TRANSFORMATIONS

The article states that at the current stage of development of the Ukrainian healthcare system, the digitalization of medical service quality management is of particular importance. The use of digital technologies allows optimizing the processes of providing medical services, ensuring effective control of the quality of medical care and increasing the level of accessibility of medical care for the population. At the same time, there are significant challenges associated with the implementation of digital tools, in particular, the insufficient level of technological infrastructure, difficulties with the integration of information systems and the need to improve regulatory and legal regulation. It has been established that one of the key problems of digitalization of medical service quality management is the fragmentation of information systems in medical institutions.

The lack of a single integrated platform complicates the exchange of medical information between institutions of different levels, which negatively affects the quality of diagnostics and treatment. There is a need to improve mechanisms for protecting patients' personal data, as the increase in the volume of digital information increases the risks of cyber threats and unauthorized access. The implementation of electronic health records, telemedicine, and artificial intelligence systems requires specialized training of personnel, which requires significant financial and organizational resources. Without proper training, the use of digital technologies may remain a formality, not ensuring a real improvement in the quality of medical services.

It is proven that the issue of digitalization of quality management of medical services in Ukraine is extremely relevant and requires a comprehensive approach. For the successful implementation of digital technologies,

it is necessary not only to ensure financing and technical modernization of medical institutions, but also to develop an effective regulatory framework, strengthen the protection of personal data and ensure professional training of medical personnel. In the modern world, digital technologies are becoming an important tool in many areas, and healthcare is no exception. The digital transformation of medical institutions in Ukraine has become a key stage on the way to improving the quality of services and increasing the accessibility of medical care for the population.

It is substantiated that one of the biggest challenges for Ukraine is the integration of the latest digital technologies into the healthcare system, especially in the context of regional differences in the accessibility of medical services. The lack of proper technical infrastructure in rural and remote areas, imperfect regulatory framework and insufficient funding create significant difficulties in implementing innovative solutions. In this period, when the healthcare system faces many challenges and full-scale war, financial constraints and demographic problems, it is important to focus on modernizing quality management processes.

Key words: *state policy, reforms, transformation period, socio-economic aspects, healthcare, stage, social and humanitarian vector, digitalization, reformation, management approaches, mechanisms, principles.*

УДК 332.1

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/02>**Бурик З.М.**

Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Кот В.В.

Середня загальноосвітня школа № 99

Краснобока Т.В.

Житомирський державний університет імені Івана Франка

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В БУДІВНИЦТВІ

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю поглибленої аналітики функціонування механізмів, що застосовуються державою з метою управління інвестиційною політикою у сфері будівництва. Враховуючи інтегративний характер української економіки та нові європейські вимоги, використання інструментів та форм управління інвестиційною діяльністю в девелопменті повинно враховувати не тільки інтереси держави, а й власників бізнесу. Метою статті є аналіз механізмів публічного управління інвестиційною діяльністю в будівництві та визначення шляхів їх перспективного вдосконалення. У дослідженні проаналізовано поточний стан розвитку галузі девелопменту в Україні, дотичні ризики та виклики в сучасних кризових умовах соціально-економічного розвитку. Обґрунтовано функціонал державних інституцій в контексті стимулювання інвестиційної діяльності у сфері будівництва. Реалізовано аналітичну оцінку механізмів публічного управління інвестиційною політикою в девелопменті. Запропоновано заходи щодо оптимізації інвестиційного клімату в галузі будівництва, зокрема — структурування джерел фінансування та регулювання цінової політики, оптимізація галузевого законодавства, інтеграція системи стандартизації та сертифікації у сфері девелопменту, створення ефективної системи бюджетних трансфертів, дотацій та субсидій, а також удосконалення процесу страхування інвестиційних ризиків. Детерміновано основні проблеми досліджуваного процесу, у тому числі, підвищені ризики корупції, обмеженість кредитно-фінансової підтримки суб'єктів малого та середнього підприємництва, недосконалість законодавчо-правової бази та податкової політики, низький рівень розвитку інновацій, відсутність гарантій захисту інвестицій в умовах воєнного стану, несприятливий інвестиційний клімат. Визначено основні напрямки вдосконалення системи публічного управління інвестиційною діяльністю в девелопменті, що зосереджені на страхуванні інвестицій, забезпеченні гарантій їх повернення, а також впровадженні дієвої системи захисту прав інтелектуальної власності, що дозволить оптимізувати інвестиційний клімат, підвищити рівень довіри інвесторів та мінімізувати супутні ризики.

Ключові слова: публічне управління, будівництво, інвестиційна діяльність, страхування інвестицій, інвестиційний клімат, бюджетні трансферти, девелопмент.

Постановка проблеми. На сьогодні у сфері девелопменту України спостерігається процес деструкції продуктивності суб'єктів господарювання, що, значною мірою, зумовлено нестабільністю економіки й зниженням обсягів виробництва. Сутність впливу негативних факторів полягає в тому, що чимало підприємств-девелоперів розвиваються без синергії з засадами збалансованого сталого розвитку, за умов неналежної матеріально-технічної бази виробництва, за відсутності можливості використання інноваційних технологічних рішень та налагоджених економічних зв'язків.

Забезпечення ефективного функціонування підприємств-девелоперів, зростання продуктивності та економічної результативності вимагають вирішення цілого комплексу проблем щодо зростання конкурентоспроможності, інноваційних перспектив розвитку, впровадження новітніх ефективних інструментів управлінського механізму, а також розробки комплексу відповідних заходів, які могли б пом'якшити адаптаційні процеси в умовах підвищеної конкуренції. При цьому основними концептуальними засадами таких перетворень вбачається розвиток інвестиційної діяльності.

Прозорість та доступність процесу інвестування повинні забезпечуватись за посередництвом ефективного втручання держави в управління інвестиційною безпекою. Загалом, інвестиційна політика являє собою сукупність правових, адміністративних, організаційних та економічних заходів і важелів держави, спрямованих на розширення й активізацію інвестиційних процесів у певних галузях економіки [1].

Державне регулювання галузі будівництва має на меті, першочергово, ефективний контроль за використанням бюджетних коштів для втілення інфраструктурних проєктів, реконструкцій державних, місцевих та комунальних об'єктів. Державне регулювання галузі будівництва України здійснюють відповідні державні органи: Верховна Рада України; Кабінет Міністрів України; Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України; Державна агенція відновлення та розвитку інфраструктури України; Державна інспекція містобудування та архітектури України; місцеві органи виконавчої влади; органи місцевого самоврядування.

В Україні система законодавчого державного регулювання залучення інвестицій у будівництво побудована на основі публічного права та регулюється за допомогою владно-розпорядчих та адміністративних актів. Базовим законом, що регулює інвестиційну діяльність в Україні, є Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. № 1560-XII. Він гарантує захист прав, інтересів і майна суб'єктів інвестиційної діяльності, встановлює загальні умови та порядок державного регулювання інвестиційної діяльності. Основними недоліками цього закону є недостатнє врахування особливостей реальних інвестицій; відсутність механізму громадської апробації інвестиційних проєктів у промисловості щодо їх впливу на соціальний та екологічний стан регіону; недостатній зв'язок з законодавством щодо зонування територій та містобудування. Режим іноземного інвестування регулює Господарський кодекс (ГК) України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Особливості іноземного інвестування визначені у Законі України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР. Закон України «Про захист іноземних інвестицій в Україні» від 10.09.1991 р. № 1540а-XII містить гарантії захисту прав іноземних інвесторів. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.1991 р. № 959-XII визначає форми іноземного інвестування і статус спільних підприємств. Правові норми щодо створення інвес-

тиційно-орієнтованих суб'єктів господарювання містить ГК України та Цивільний кодекс (ЦК) України, від 16.01.2003 р. № 435-IV, які регулюють майнові відносини підприємств. Інвестиційну діяльність господарських товариств регулюють ГК України, ЦК України, Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991р. № 1576-XII. Інвестиційна діяльність товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) також регулюється на підставі Закону України «Про господарські товариства» і Постанови КМУ від 16.11.2011р. № 1182 «Про затвердження модельного статуту товариства з обмеженою відповідальністю», які не враховують особливості ТОВ і товариств з додатковою відповідальністю (ТДВ). Досі не прийнятий спеціальний Закон України «Про товариства з обмеженою відповідальністю та товариства з додатковою відповідальністю», хоча вони є найбільш поширеними формами підприємництва в Україні. Серед правових актів цієї групи особливе місце посідає Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. Розвиток інститутів спільного інвестування (ІСІ) передбачає Закон України «Про інститути спільного інвестування» від 05.07.2012 р. № 5080-VI. Особливу роль відіграє законодавство щодо інноваційних інвестицій. ГК України визначає засади регулювання інноваційної діяльності. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 р. № 3715-VI визначає стратегічні напрями інноваційної діяльності. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI спрямований на регулювання відносин державних і приватних партнерів з метою об'єднання ефективного використання інвестиційних ресурсів.

Масштабні проєкти реконструкції та оновлення вимагають ефективних механізмів інституційного забезпечення та публічного управління, що забезпечить відповідність інвестиційної політики євроінтеграційному курсу розвитку України. Умови воєнного стану негативно впливають на розвиток галузі будівництва через кадровий голод (еміграція, мобілізація), звуження ринку будівельних матеріалів, проблеми імпорту необхідної сировини, спричинені логістичними проблемами, збільшення собівартості будівництва, зміну обсягів та структури попиту, зменшення обсягу інвестицій в галузь будівництва. Подолання зазначених негативних тенденцій багато в чому детермінується можливостями вдосконалення публічного регулювання галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання інвестиційної політики та

дотичних механізмів публічного управління входять у межі наукових пошуків багатьох сучасних науковців. Зокрема, особливостям публічного управління в контексті інвестиційної політики присвячені публікації В. Шандрик [1], Н. Даміров [2], О. Пархоменко-Куцевіл [3]. В. Шандрик детермінує інвестиційну політику як стратегічне вкладення капіталу з метою максимізації прибутку. Водночас вона позиціонується як багатогранна система для регулювання та стимулювання інвестиційних потоків.

Ученими М. Мащенко [4], М. Романюк та ін. [5] досліджуються тенденції у девелопменті під час воєнного стану. В. Біркентале, В. Василенко [6] присвячують увагу програмно-цільовому підходу до інвестиційного розвитку територій. Водночас Р. Путера (P. Putera) та ін. [7], Е. Кляйн (E. Klijn), Дж. Коппенджан (J. Koppenjan) [8], А. Ель-Мухаммаді (A. El-Muhammady) [9] акцентують на можливостях вдосконалення зазначених механізмів, досліджуючи взаємозв'язок між рівнем національної безпеки, якістю управлінських процесів та інвестиційним кліматом.

Разом із тим, низка аспектів публічного управління інвестиційними процесами у досліджуваній галузі залишаються малодослідженими. Основними тенденціями вдосконалення публічного управління в галузі будівництва повинні стати реорганізація адміністративних процедур для мінімізації бюрократичних процедур, внесення змін в існуючі будівельні норми та правила відповідно світовим стандартам, інтеграція високотехнологічних та енергоефективних матеріалів, оптимізація контролю та удосконалення фінансово-кредитного забезпечення, удосконалення фінансових та правових механізмів інвестиційного процесу. Всі ці тенденції потребують нових підходів до державного регулювання галузі будівництва. Розширеної аналітики потребують проблеми підвищених ризиків корупції, недосконалості національної законодавчо-правової бази та податкової політики, низького рівня розвитку інновацій, відсутності гарантій захисту інвестицій в кризових умовах війни.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз механізмів публічного управління інвестиційною діяльністю в будівництві та визначення шляхів їх перспективного вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Війна в Україні призвела до зниження платоспроможного попиту у сфері девелопменту, зростання собівартості будівництва та послуг логістики, кадрового дефіциту та падіння внутрішніх об'ємів виробництва.

У 2023 році загальний ринок інвестицій у первинну нерухомість в Україні склав 2,08 млрд дол. Водночас той же показник для 2021 року становив 9,5 млрд дол. [19]. Система публічного управління інвестиційною діяльністю в будівництві на сьогодні повинна бути зосереджена на напрямках:

1) оптимізації інвестиційного законодавства;

Зокрема, базове законодавство у сфері інвестиційної діяльності слід вдосконалювати у напрямку врахування особливостей реальних інвестицій; запровадження механізму громадської апробації інвестиційних проєктів у промисловості, посилення зв'язку цього закону із законодавством щодо зонування територій. Режим іноземного інвестування має вдосконалюватися у напрямку захисту прав інвесторів; законодавчого забезпечення системи страхування інвестицій від некомерційних ризиків, у т.ч. заснування за участі держави страхової компанії й забезпечення її виходу на міжнародні страхові ринки. Активізація інвестування у промисловості можлива за умов стабільності податкового режиму та фіскальної мотивації. Доцільно опрацювати питання: зниження ставок оподаткування на певний період для високотехнологічних галузей при моніторингу ефективності таких пільг; диференціації ПДВ для мотивації підприємств, що випускають продукцію з високим ступенем доданої вартості; звільнення від оподаткування частини прибутку, яка реінвестується у модернізацію;

2) вдосконалення структури джерел фінансування, впровадження системи бюджетних трансфертів, дотацій та субсидій;

Бюджетна підтримка інвестиційної діяльності має здійснюватися шляхом зменшення вартості кредитів, часткового інвестування інфраструктури, часткового фінансування купівлі прав інтелектуальної власності, переважного надання державних гарантій для проєктів, що відповідають державним пріоритетам реструктуризації промисловості. Законодавство щодо стимулювання інвестиційної діяльності у промисловості за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів має бути переглянуте із врахуванням необхідності децентралізації податкової системи та мотивації участі в інвестиційній діяльності місцевих органів управління;

3) впровадження системи стандартизації та сертифікації в девелопменті;

4) страхування інвестиційних ризиків [8].

За період від 24 лютого 2022 р. до 31 грудня 2023 р. в усій країні пошкоджено або зруйновано 10 % житлового фонду, через це постраждало

близько 2 млн домогосподарств. Серед пошкодженого або зруйнованого житла понад чверть знищено, а інші три чверті – пошкоджено частково. Найбільшої шкоди агресор завдав багатоквартирним будинкам: пошкоджено 1,4 млн квартир, 135 тис. індивідуальних житлових будинків та понад 39 тис. кімнат у гуртожитках [20]. Станом на 31 грудня 2023 р. загальна вартість збитків житловому сектору України оцінювалась у 55,9 млрд дол. США, а з урахуванням принципу «відбудувати краще, ніж було» потреби для відновлення та реконструкції житлового фонду оцінено у 80,3 млрд дол. США [21]. Динаміка ринку інвестицій у розрізі ключових міст приведена на рис. 1.

Інвестиційна діяльність в Україні регулюється рядом нормативно-правових актів, у тому числі, Законами України № 1560-XII від 10.10.2022 «Про інвестиційну діяльність» [11], № 1116-IX від 11.12.2024 «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні» [12], № 1540а-XII від 05.10.1991 «Про захист іноземних інвестицій в Україні» [13], № 959-XII від 26.12.2004 «Про зовнішньоекономічну діяльність» [14], № 3311-IX від 09.08.2023 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями» [15] та ін.

Державне регулювання цінової політики у сфері будівництва відіграє ключову роль у фінансовій успішності будівельного сектору та слугує основою для ефективного публічного управління інвестиційною діяльністю в галузі. Процес поєднує прямі (встановлення граничних та фіксованих цін, декларування зміни цін, заморожування цін

тощо) та непрямі (встановлення нормативів рентабельності, кредитування та пільгового оподаткування тощо) методи.

Очевидно, що в даному контексті постає необхідність впровадження ефективної системи стандартизації та сертифікації в девелопменті, відповідно до міжнародних загальноновизнаних норм та вимог [12]. Публічне управління стандартизацією та сертифікацією в девелопменті дозволить гарантувати високу якість та належний рівень безпеки в будівництві. Такі міри чинитимуть ефект каталізатора процесів інвестування в девелопменті із залученням зовнішніх інвесторів. Актуальними є методи екологічної сертифікації (надання статусу екологічної будівлі) – це європейський BREEAM та американський LEED, що мають схожий зміст, аспекти оцінок та жорсткі критерії відповідності стандартам. Нерухомість, що має оцінки LEED та BREEAM, має більшу ринкову вартість як для нових будов, так і на вторинному ринку з часом.

Окремо варто зауважити важливість страхування інвестиційних ризиків та компенсації потенційних матеріальних збитків. У низці розвинених країн глобальної спільноти (США, Канада, Великобританія, Японія, Франція, Німеччина) функціонують спеціалізовані установи державного підпорядкування для страхування експортних кредитів та захисту іноземних інвестицій у будівельній сфері [9]. Зокрема, гарантії захисту інвестицій включають в себе: гарантії від зміни законодавства; гарантії від примусових вилучень, а також незаконних дій державних органів та їх посадових осіб; компенсація і відшкодування

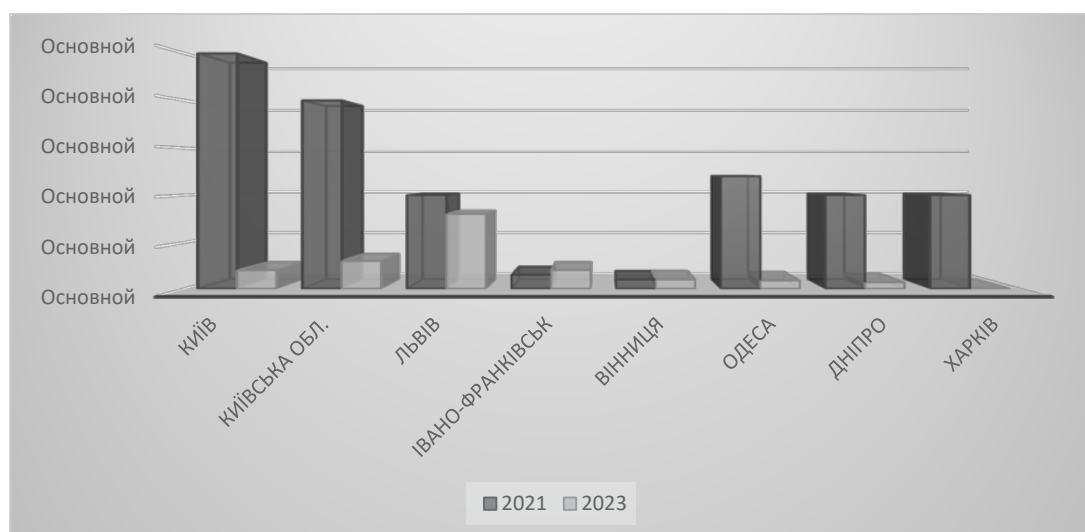


Рис. 1. Динаміка ринку інвестицій у первинну нерухомість, млн дол. США

Джерело – [10]

збитків інвесторам; гарантії в разі припинення інвестиційної діяльності; гарантії переказу доходів, прибутків та інших сум у зв'язку з іноземними інвестиціями.

У розвинених країнах Європи державне регулювання будівельної галузі спрямоване на страхування відповідальності та формування належного організаційно-правового механізму такого регулювання. Зокрема, у Іспанії запроваджена обов'язкова процедура акредитації для будівельних підприємств, що втілюють проекти розміром більше 120 тис. євро. У Італії будівельним підприємствам що п'ять років видається кваліфікаційний (акредитаційний) сертифікат. У Німеччині функції регулювання та нагляду виконують держава та приватні замовники. Водночас, у Франції запроваджена добровільна система сертифікації будівельних організацій за окремими напрямками.

Разом з тим, в Україні наразі зазначені механізми відсутні та проглядаються лише на рівні законодавчих ініціатив. Зокрема, Законом № 3497-IX «Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків» від 22 листопада 2023 р. визначено межі повноважень Експортно-кредитного агентства (ЕКА) щодо страхування від військових ризиків для внутрішніх та зовнішніх інвестицій [14]. Серед основних повноважень ЕКА – розроблення цільових продуктів у сфері страхування прямих інвестицій та страхування кредитів, пов'язаних з інвестиціями. Зазначені міри стимулюватимуть зміцнення довіри інвесторів та мінімізуватимуть ризики у будівельній галузі в Україні.

Основними векторами розвитку сфери будівництва в умовах війни є будівництво житла, відновлення пошкодженої інфраструктури, модернізація промислових об'єктів, зумовлена необхідністю адаптації логістики та переміщення виробництва, будівництво об'єктів цивільної оборони. Нинішній стан активного вдосконалення публічного управління інвестиційною діяльністю в галузі дозволяє залучати впливових іноземних інвесторів навіть у кризових умовах.

Зокрема, одним із впливових інвесторів у девелопменті промислових об'єктів є Kingspan Group – міжнародний лідер у виробництві високотехнологічних, енергоефективних будівельних матеріалів (проект понад 280 млн доларів США, що передбачає створення кампусу будівельних технологій на Львівщині та створення низьковуглецевого еко-

логічно чистого виробництва). Також, прикладом може слугувати залучення інвестора – німецької компанії-виробника будівельних матеріалів Fixit (будівництво другого заводу у Львові вартістю 12 млн євро з виробництва будівельних матеріалів, необхідних для відновлення пошкодженої інфраструктури).

Отже, інвестування будівельної галузі України перебуває у кризі, причинами якої є недосконале інституційне середовище, деіндустріалізація економіки, переважання споживчого кредитування над інвестиційним. Базовий закон «Про інвестиційну діяльність» слід вдосконалювати у напрямку врахування особливостей реальних інвестицій; запровадження механізму громадської апробації інвестиційних проектів у промисловості, посилення зв'язку цього закону із законодавством щодо зонування територій. Для активізації іноземного інвестування у будівництво необхідне проведення аудиту спеціальних режимів інвестиційної діяльності та уточнення концепції їх застосування. Фіскальні заходи мають здійснюватися у напрямку протидії відпливу капіталу за рахунок регулювання трансфертного ціноутворення, запобігання вимиванню інвестиційних ресурсів промислових підприємств. З метою активізації залучення інвестицій у будівництво через інструменти фондового ринку необхідно законодавчо встановити вимоги щодо зростання статутного капіталу підприємств, що зумовить потребу в емісії нових акцій. Очевидно, що запровадження дієвої системи страхування інвестицій, гарантій їх повернення є необхідними для зміцнення довіри інвесторів та оптимізації інвестиційного клімату.

Висновки. Публічне управління інвестиційною діяльністю в будівництві передбачає інтеграцію різноманітних механізмів оптимізації інвестиційного клімату у сфері девелопменту. Зазначені механізми асимілюють аспекти стандартизації систем сертифікації, законодавчого вдосконалення, фінансового структурування, бюджетного асигнування та страхування інвестиційних ризиків.

Поточний стан розвитку галузі девелопменту в Україні супроводжується корупцією, недосконалістю законодавства, нестабільною податковою політикою, повільним інноваційно-технологічним апгрейдом та кадровим дефіцитом. Надійний захист інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату в країні можуть бути забезпечені шляхом структурування джерел фінансування та регулювання цінової політики, удосконалення процесу страхування та інтегра-

ції системи стандартизації та сертифікації, впровадженні дієвої системи захисту прав інтелектуальної власності. Серед першочергових заходів, також, оптимізація законодавчого забезпечення.

Зазначене сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни та сталому розвитку економіки в кризових умовах воєнного часу та в період післявоєнного відновлення.

Список літератури:

1. Шандрик В. Світові критерії публічного управління інвестиційними процесами в сфері будівництва. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку*. 2023. С. 39–4. <https://surl.li/djpwwc>
2. Даміров Н. Дослідження питання реформування системи публічного управління в умовах військових конфліктів. *Наукові перспективи*. 2022. № 10 (28).
3. Пархоменко-Куцевіл О. І. Інформаційна відкритість системи публічного управління як основа забезпечення національної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3(5). С. 195–203. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-195-203](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-195-203)
4. Мащенко М. А. Роль інвестиційно-інноваційної політики в умовах формування циркулярної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7. № 3. С. 54–60. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29379>
5. Романюк М.Д., Судук Н.В., Бушинський Є.В. Модель оцінювання інвестиційної складової безпеки розвитку регіонів України. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*. 2022. № 3(21). С. 105–121. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/13279>
6. Біркентале В. В., Василенко В. М. Програмно-цільовий підхід до інвестиційного розвитку територій. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2(42). С. 132–141.
7. Putera P. B., Widianingsih I., Ningrum S., Rianto Y. Policy Dynamics in Contemporary Public Administration Studies: A Conceptual Analysis. *Public Policy and Administration*. 2023. № 22(1). URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1108937>
8. Klijn E. H., Koppenjan J. F. Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. In *Making Policy Happen*. 2020. Pp. 28–40. Routledge. URL: <https://surl.li/jqadhh>
9. El-Muhammady A. Balancing national development, national security, and cybersecurity policy. *Routledge Companion to Global Cyber-Security Strategy*. 2021. URL: <https://surl.li/gisgwb>
10. Райков І. Матрац замість квартири. Куди поділися інвестиції в житлову нерухомість? *Київська Школа Девелопменту*. 2023, 1 вересня. URL: <https://www.urbanland.pm/articles/matrach-zamist-kvartiri-kudi-podilisya-investiciyi-v-zhitlovu-neruhomist-shkola-profesiynogo-developmentu>
11. Закон України №1560-XII від 10.10.2022 «Про інвестиційну діяльність». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
12. Закон України №1116-IX від 11.12.2024 «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
13. Закон України №1540а-XII від 05.10.1991 «Про захист іноземних інвестицій в Україні». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12#Text>
14. Закон України №959-XII від 26.12.2004 «Про зовнішньоекономічну діяльність». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
15. Закон України №3311-IX від 09.08.2023 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3311-20#Text>
16. Henman P. Improving public services using artificial intelligence: possibilities, pitfalls, governance. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 2020. №42(4). Pp. 209-221. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1816188>
17. Maskuriy R., Selamat A., Maresova P., Krejcar O., David O. O. Industry 4.0 for the construction industry: Review of management perspective. *Economies*. 2019. № 7(3). P.68. <https://doi.org/10.3390/economies7030068>
18. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків» №3497-IX від 22.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text>
19. Інвестиції у первинну житлову нерухомість у період війни. Національний інститут стратегічних досліджень (НІДС). 2024. <https://surl.li/ccoucyf>
20. Мінінфраструктури реформує житлову політику України для відповідності принципам ЄС та наближення євроінтеграції. 2024. 21 січ. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-reformuie-zhytlovu-polity...>
21. The World Bank. Ukraine – Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/docume...>

Buryk Z.M., Kot V.V., Krasnoboka T.V. PUBLIC MANAGEMENT OF INVESTMENT ACTIVITY IN CONSTRUCTION

Development has a key influence on the sustainable development of the economic system. Actual tendencies of socio-economic development show the need to increase investment potential in the field. The research is focused on the problems of functioning of mechanisms used by the state to manage investment policy in the field of construction. The purpose of the article is to analyze the mechanisms of public management of investment activity in construction and identify ways of their promising improvement. The study analyzes the basic definitions of investment policy. The current state of development of development industry in Ukraine, tangent risks and challenges in crisis were studied. The functionality of investment activity to solve these problems is substantiated. The analytical assessment of public management mechanisms in investment policy in the development policy was implemented. It is established that effective mechanisms of investment management in the field of construction are positioned to structuring the sources of financing and regulation of pricing policy, optimization of sectoral legislation, integration of the standardization and certification system in the field of development, creation of an effective system of budget transfers, subsidies and subsidies. investment risks. The main problems of the studied process, including increased risks of corruption, limited credit and financial support of small and medium-sized enterprises, imperfection of the legislative framework and tax policy, low level of innovation development, lack of guarantees of investment protection in martial law, are determined unfavorable investment climate. The main directions of improvement of the public management system in the developmental activity in the design of investment insurance, ensuring guarantees of their return, as well as the introduction of an effective system of protection of intellectual property rights, which will optimize the investment climate, increase the level of trust of investors and minimize the risks. This will help to increase the country's competitiveness and sustainable economic development.

Key words: public administration, construction, investment activity, investment insurance, investment climate, budget transfers, development.

Вишнівський М.В.

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ

У статті розглянуто основні тенденції впровадження інформаційних технологій та цифрових інструментів у державні органи України, які здійснюють управління будівельною сферою. Окреслено низку проблемних аспектів (відсутність єдиних стандартів, недостатній рівень інтеграції цифрових технологій, низька цифрова грамотність персоналу), що потребують вирішення у системі державного управління. Проаналізовано сучасний стан цифровізації у контексті розвитку державних електронних сервісів для спрощення адміністративних процедур. Розкрито ключові напрями запровадження таких технологій, як Building Information Modeling, цифрові платформи для управління державними закупівлями у будівництві, блокчейн-технології, штучний інтелект і аналітика даних. Визначено необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації, що є головним викликом сьогодення і потребує розробки єдиних стандартів на державному рівні. Встановлено, що суттєвим бар'єром на шляху цифрової трансформації будівельної галузі є недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у систему державного управління, що проявляється у низці проблемних аспектів (фрагментованість інформаційних систем, низький рівень автоматизації адміністративних процесів, недостатня цифрова компетентність працівників, обмежене фінансування та відсутність єдиної стратегії). Окреслено значення цифрових платформ для підтримки процесів реконструкції та відновлення інфраструктури, пошкодженої внаслідок війни. Приділено увагу адаптації цифрових рішень до нових умов воєнного стану та необхідності в оперативному реагуванні на зміни в інфраструктурних потребах країни. У післявоєнний період ключовим завданням є створення стійкої системи управління, що поєднує інноваційні технології, ефективне використання ресурсів та швидке прийняття рішень. Перспективи подальших досліджень у цій сфері включатимуть розробку ефективних механізмів впровадження цифрових технологій у державний сектор, аналіз міжнародного досвіду цифровізації будівельної галузі та створення моделей адаптації передових технологій до українських реалій.

Ключові слова: електронне урядування, будівельна галузь, цифровізація, BIM-технології, блокчейн-технології, нормативно-правове регулювання, воєнний стан, управління будівництвом, відновлення інфраструктури.

Постановка проблеми. Зростаючий рівень урбанізації, необхідність постійної модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності будівельної галузі вимагають ініціювання нових підходів у державному управлінні. Одним із таких пріоритетних напрямів є цифровізація будівельної галузі, що виступає необхідною умовою підвищення ефективності, прозорості та якості державного управління. Запровадження сучасних цифрових систем і технологій сприяє автоматизації процесів, підвищенню рівня інформаційної взаємодії між усіма учасниками ринку та вдосконаленню механізмів державного регулювання на всіх етапах будівельного процесу. Застосування на практиці таких інструментів, як BIM-технології, блокчейн, аналітика великих даних та штучний інтелект, дозволяють створити ефективну систему контролю та управління будівельними проектами під час їх реалізації.

Водночас, незважаючи на окреслені позитивні можливості цифрової трансформації, її впровадження в систему державного управління будівельною галуззю супроводжується низкою проблемних аспектів. Зокрема, існує недостатній рівень нормативно-правового регулювання цифрових технологій у сфері будівництва, що ускладнює їх інтеграцію в управлінські процеси. Наявні інформаційні системи і технології в будівельній галузі, переважно, є застарілими або недостатньо інтегрованими, що ускладнює їх ефективне використання в єдиному цифровому просторі. Саме тому для успішного забезпечення процесів цифрової трансформації у будівельній галузі потрібно якнайшвидше подолати нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансові та кадрові бар'єри. Така ситуація потребує комплексного підходу, що актуалізує цей напрям досліджень і включає модернізацію законодавства, розробку

стандартів цифрового управління, підвищення кваліфікації кадрів та створення єдиної цифрової екосистеми у будівельній галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження у сфері державного управління цифровою трансформацією у будівельній галузі зосереджені на ключових аспектах впровадження новітніх інформаційних систем і технологій. У наукових працях детально розглядаються питання використання BIM-технологій для оптимізації будівельних процесів, автоматизації управління проектами за допомогою ERP-систем, застосування блокчейн-технологій для підвищення прозорості державних закупівель, а також використання штучного інтелекту для аналізу великих даних. Значний науковий доробок у цьому напрямі здійснили такі дослідники: Н. Белікова, Л. Богінська, Д. Бондаренко, О. Бугров, З. Бурик, С. Драган, Б. Єременко, А. Іванченко, О. Іляш, А. Касич, К. Київська, О. Климчук, Р. Коляденко, М. Корбецький, М. Кулеба, П. Кур'ят, О. Марушева, О. Марченко, Т. Митропан, Т. Нахкур, О. Непомнящий, К. Паливода, Ю. Прав, Ю. Пинда, О. Решетняк, Є. Рудніченко, М. Садовьяк, А. Титюк, Р. Трач, І. Федун, В. Хаустова, Х. Чуприна, В. Чурилов, В. Шандрик, Ю. Шаров, Т. Шестаковська, С. Шостак, Т. Ярова та інші.

Отримані результати досліджень вказують на значний вплив цифровізації у напрямі ефективності управління ресурсами, скорочення витрат та мінімізації ризиків у будівництві. Однак, незважаючи на активні наукові пошуки, наразі існує низка проблемних аспектів, які пов'язані із відсутністю єдиних стандартів, недостатнім рівнем інтеграції цифрових технологій у систему державного управління та низькою цифровою грамотністю персоналу. Це свідчить про необхідність здійснення подальших досліджень щодо комплексного впровадження цифрових інструментів у будівельну галузь.

Постановка завдання. Метою статті є проведення комплексного аналізу процесів цифрової трансформації в системі державного управління будівельною сферою, визначення ключових викликів та основних бар'єрів у впровадженні цифрових технологій, а також обґрунтування можливих стратегій та інструментів, що сприятимуть ефективній цифровізації галузі.

Виклад основного матеріалу. Сфера будівництва належить до базових, фундаментальних і фондоутворюючих галузей національної економіки, відіграючи важливу роль у створенні нових та розширенні існуючих виробництв будь-якої

спрямованості на основі будівництва нових потужностей, реконструкції, модернізації та технічного переозброєння діючих об'єктів. Ефективна діяльність будівельної галузі створює величезну кількість робочих місць та мультиплікаційний ефект для розвитку інших взаємодоповнюючих галузей (виробництва будматеріалів, скла і відповідного обладнання, машинобудівної галузі, металообробки, металургії, нафтохімії, деревообробної і фарфоро-фаянсова промисловості, транспорту, енергетики тощо) [1, с. 25].

В сучасних умовах господарювання зростання конкурентоспроможності стає головною передумовою розширеного відтворення у будь-якій сфері національної економіки [2, с. 65], зокрема у будівельній. При цьому головним вектором, який здатний забезпечити конкурентоздатність і системний розвиток української будівельної галузі, є цифровізація [3]. Цей напрям узгоджується із загальнодержавними аспектами, оскільки розвиток цифрових трансформацій в економіці держави буде сприяти створенню ринкових стимулів, мотивацій, попиту, пропозицій та зростанню потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, передусім будівельної галузі, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для підвищення їх ефективності, конкурентоздатності та національного піднесення, а також створення сприятливих умов для зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та покращення благополуччя населення [4].

Всебічний напрям використання інформаційних систем і технологій у державних процесах управління різними галузями має вагомий потенціал у створенні сприятливих умов для соціально-економічного розвитку суспільства, відіграючи пріоритетну роль у налагоджуванні швидкого зв'язку та конвергенції між різними комунікаційними технологіями [5, с. 75; 6, с. 171].

Цифрова трансформація державного управління будівельною галуззю передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій у всі етапи життєвого циклу будівельних проєктів. Одним із ключових напрямів є впровадження BIM-технологій (Building Information Modeling), що дозволяє автоматизувати процеси проєктування, будівництва та експлуатації об'єктів. Важливим аспектом виступає розвиток цифрових платформ для управління державними закупівлями у будівництві, що підвищують прозорість та зменшують корупційні схеми і ризики. Використання блокчейн-технологій забезпечує незмінність даних і підвищує

рівень довіри між учасниками процесу. Штучний інтелект і аналітика великих даних відіграють важливу роль у прогнозуванні потенційних ризиків, оптимізації витрат та контролі за виконанням будівельних робіт. Інтеграція цифрових технологій у містобудівне планування та моніторинг об'єктів дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити сталий розвиток урбаністичного середовища.

Цифрові технології у державному управлінні будівельною сферою не лише допомагають бізнесу, вони сприяють зростанню прозорості ринку і зменшенню рівня корупції, збільшують довіру між бізнесом і державою та забезпечують появу більшої кількості відповідальних учасників будівельного ринку [7]. При цьому, виникає гостра необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації, що є головним викликом сьогодення і потребує розробки єдиних стандартів на державному рівні. Відсутність уніфікованого законодавства у сфері цифровізації будівництва призводить до правової невизначеності, що ускладнює інтеграцію новітніх технологій у державне управління. Тому пріоритетними векторами реформування вітчизняної нормативно-правової бази є:

1) розробка єдиних цифрових стандартів у будівництві (запровадження загальноприйнятих форматів для обміну інформацією, що спростить інтеграцію цифрових рішень між різними учасниками ринку);

2) розширення правового регулювання щодо використання блокчейн-технологій (створення законодавчих механізмів для впровадження блокчейну в державні закупівлі, електронні контракти та документообіг);

3) застосування механізмів державного стимулювання цифровізації (введення податкових пільг або державних грантів для компаній, що впроваджують цифрові технології у будівництві);

4) гармонізація із міжнародними практиками (адаптація міжнародних стандартів (наприклад, ISO 19650 щодо управління інформацією у BIM) для забезпечення взаємодії з іноземними інвесторами та підрядниками);

5) посилення вимог до кібербезпеки цифрових платформ (розробка заходів щодо захисту даних та персональної інформації, що використовуються у будівельних проєктах та державному управлінні).

Запровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності державного управління будівельною галуззю, зниженню бюрократичного навантаження, покращенню якості реалізації інфраструктурних проєктів та мінімізації корупційних ризиків.

Водночас, одним із суттєвих бар'єрів на шляху цифрової трансформації будівельної галузі є недостатній рівень інтеграції цифрових технологій у систему державного управління, що проявляється у низці таких проблемних аспектів (фрагментованість інформаційних систем, низький рівень автоматизації адміністративних процесів, недостатня цифрова компетентність працівників, обмежене фінансування цифровізації та відсутність єдиної стратегії цифрової трансформації) (табл. 1).

Відтак, подолання існуючих проблемних аспектів потребує комплексного підходу, що включає створення єдиної цифрової платформи, впровадження електронного документообігу, навчання та підвищення кваліфікації кадрів, фінансову підтримку та розробку державної стратегії цифровізації.

Потрібно відзначити, що у липні 2020 р. в Україні Міністерством цифрової трансформації та Міністерством розвитку громад та територій за підтримки організацій USAID і UK aid на основі проєкту “Прозорість та підзвітність у державному управлінні та послугах / TAPAS” було запущено перший етап Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (далі – ЄДЕССБ). На основі Постанови Кабінету Міністрів України встановлено, що головною метою цього заходу є покращення якості надання адміністративних та інших видів послуг у будівельній сфері, зниження та протидія корупційним ризикам під час їх надання, а також забезпечення публічності [8].

Розпочинаючи із 01 грудня 2022 р., ЄДЕССБ функціонувала в режимі “промислової” експлуатації, що передбачено розпорядженням Кабінету Міністрів України № 565 від 20.05.2020 “Про затвердження плану заходів щодо створення та запровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва” [9]. У відповідності до встановлених чинним законодавством умов, було продовжено розвиток сучасних інструментів та електронних сервісів в ЄДЕССБ: використання нових автоматизованих робочих місць користувачів, розширення напрямів проведення автоматичних перевірок та покращення системи внутрішньої навігації. Водночас, потрібно враховувати, що на період дії воєнного стану частина функціоналу ЄДЕССБ була дещо обмеженою [10]. Станом на 01 липня 2024 р. цей проєкт в Україні було завершено.

**Проблемні аспекти інтеграції цифрових технологій
у систему державного управління України**

Проблемні аспекти	Сутність проблеми	Шляхи вирішення проблеми
Фрагментованість інформаційних систем	Існуючі державні платформи та реєстри працюють без належної інтеграції, що ускладнює обмін даними між органами влади, підрядниками та замовниками будівельних робіт	Розробка єдиної державної цифрової платформи для об'єднання всіх учасників будівельного процесу та забезпечення автоматичного обміну даними
Низький рівень автоматизації адміністративних процесів	Переважає більшість документального обігу здійснюється в паперовому форматі, обробляється вручну, що спричиняє затримки, бюрократичні складнощі, збільшує ризики помилок та корупційних схем	Впровадження електронного документообігу для спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичного навантаження та мінімізації корупційних ризиків
Недостатня цифрова компетентність працівників	Відсутність системної підготовки кадрів щодо роботи з цифровими інструментами, недостатня кваліфікація працівників державних установ та будівельної галузі у сфері цифрових технологій	Навчання та підвищення цифрової грамотності кадрів шляхом запровадження освітніх програм та тренінгів у сфері цифрових технологій
Обмежене фінансування цифровізації	Державні органи часто не мають достатніх ресурсів для впровадження передових цифрових рішень та існує недостатній рівень інвестування у розвиток цифрових інструментів, що уповільнює їхнє впровадження та гальмує процес модернізації державного управління	Фінансова підтримка цифровізації на основі отримання державних і міжнародних грантів та залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури
Відсутність єдиної стратегії цифрової трансформації	Відсутність чіткої державної політики та комплексної програми щодо цифровізації будівельної галузі призводить до несистемних і несинхронізованих ініціатив	Розробка комплексної стратегії цифрової трансформації на рівні державного управління з чіткими етапами реалізації та індикаторами ефективності

Джерело: сформовано автором

Повномасштабна військова агресія, що відбувається на території України, зумовлює значні фізичні руйнування цивільної та економічної інфраструктури, втрати управлінського контролю чи взагалі закриття суб'єктів господарювання, порушення налагоджених логістичних і виробничих взаємозв'язків [11, с. 63], зокрема у будівельній галузі. Наявна нестабільна економічна та політична ситуація в державі, вимагає від підприємств кожної галузі, в тому числі будівельної, підвищувати результативність своєї діяльності. І наразі одним із найбільш ефективних інструментів, що здатний виявити потенціал підвищення рівня ефективності будівельного бізнесу під час військового вторгнення РФ є цифрова трансформація [12, с. 21].

В умовах сьогодення будівництво належить до тих галузей національної економіки, які мають найбільші втрати унаслідок фактичного призупинення надходження зовнішніх інвестиційних проєктів через надвисокі інвестиційні ризики

[13, с. 7]. Водночас, потрібно пам'ятати, сфера будівництва є драйвером економічного зростання, оскільки надходження інвестицій у цю галузь зумовлює розвиток взаємопов'язаних секторів економіки, активізує фінансово-економічні процеси, сприяє зростанню соціальних стандартів та розширенню діяльності малих і середніх підприємств. Цифрова трансформація дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності будівельної галузі України як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також забезпечить соціально-економічний розвиток країни [14], оскільки сфера будівництва становитиме головний базис для відновлення зруйнованої інфраструктури і житлового фонду внаслідок військових дій [15].

Наразі війна супроводжується активними кібератаками на державні інформаційні ресурси, що потребує посилення захисту цифрових систем, впровадження резервних копій даних і використання технологій шифрування. Значна частина державного бюджету спрямовується на військові

потреби, що обмежує фінансування програм цифровізації будівельної галузі. Використання цифрових технологій має сприяти оперативному плануванню та реалізації програм відновлення міст та об'єктів критичної інфраструктури.

Державний сектор, для подолання породжених війною викликів, має вжити низку негайних заходів: посилити кіберзахист державних цифрових платформ та систем управління; запровадити механізми віддаленої роботи та навчання для збереження кадрового потенціалу; використовувати цифрові інструменти для моніторингу руйнувань та ефективного планування реконструкції; розробити гнучкі фінансові механізми для підтримки цифрової трансформації в умовах обмежених ресурсів.

Отож, цифровізація в державному управлінні сферою будівництва – це не лише технологічний виклик, а й стратегічний напрям соціально-економічного розвитку держави, який потребує комплексного підходу, міжсекторальної співпраці та довгострокового бачення цифрового становлення галузі.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація в системі державного управління будівельною галуззю є невід'ємною складовою її модернізації та підвищення ефективності. Впровадження сучасних цифрових технологій сприяє автоматизації процесів, покращенню контролю за будівництвом, зменшенню корупційних ризиків і підвищенню прозорості взаємодії між усіма учасниками будівельного ринку. Важливим аспектом є інтеграція сучасних технологій у систему державних закупівель та містобудівного регулювання, що забезпечить прозорість і мінімізує провали корупції.

Необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення є ключовим фактором успішної цифрової трансформації. Держава має забезпечити розробку єдиних стандартів, законодавчої бази та механізмів фінансування цифровізації будівельної галузі. Лише завдяки скоординованим зусиллям держави, бізнесу та освітніх установ можна досягти ефективної інтеграції цифрових технологій у систему управління будівництвом, що сприятиме його сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

В умовах військової агресії та повоєнного відновлення державне управління будівельною галуззю має бути адаптоване до нових реалій. Головними аспектами є оперативне планування відбудови зруйнованої інфраструктури, залучення міжнародних інвесторів і донорів, спрощення процедур надання дозволів на будівництво та цифровізація всіх етапів контролю за відновленням. У післявоєнний період ключовим завданням є створення стійкої системи управління, що поєднає інноваційні технології, ефективне використання ресурсів та швидке прийняття рішень. Успішне впровадження цифрових технологій у державне управління стане запорукою відбудови та розвитку сучасної інфраструктури України.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері включають розробку ефективних механізмів впровадження цифрових технологій у державний сектор, аналіз міжнародного досвіду цифровізації будівельної галузі та створення моделей адаптації передових технологій до українських реалій. Особливу увагу потрібно буде приділити розробці алгоритмів автоматизованого аналізу даних для прогнозування розвитку будівельного сектору та оцінки ефективності цифрових реформ у державному управлінні.

Список літератури:

1. Богінська Л.О. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Економічні студії*. 2018. № 2 (20). С. 25–28. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533556.pdf>.
2. Климчук О.В. Принципи формування енергетичної політики України на засадах конкурентоспроможності в умовах економічного розвитку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. Випуск № 7 (11). С. 64–73.
3. Соколовська К., Касич А. Тенденції у розвитку підприємств будівельної галузі. *Економіка і суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-34>.
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
5. Климчук О.В. Сучасні тренди та глобалізаційні виміри управління інформаційними технологіями і системами в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 72–85. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.7>.
6. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доповідей II Міжн. науково-практичної конференції. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170–171.

7. Цифровізація будівельної сфери: спрощення життя для бізнесу та фундамент для прозорої повоєнної відбудови країни. URL: <https://surl.lu/lapdqm>
8. Постанова Кабінету Міністрів України “Про реалізацію експериментального проекту щодо запровадження першої черги Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва” від 01.07.2020 р. № 559. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/559-2020-%D0%BF#Text>.
9. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про затвердження плану заходів щодо створення та запровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва” від 20.05.2020 р. № 565-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2020-%D1%80#Text>.
10. Єдину державну електронну систему у сфері будівництва введено в експлуатацію. *Портал Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва*. URL: <https://surl.li/rdqeiv>
11. 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.
12. Марченко О., Коляденко Р. Цифрова трансформація будівельного бізнесу: тенденції та перспективи. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4 (04). С. 20–26. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-4>.
13. Климчук О.В. Управління економічною системою України у воєнний період. *Менеджмент в умовах війни* : збірник матеріалів круглого столу. Вінниця, 2023. С. 6–10.
14. Шандрик В. І. Цифрова трансформація будівельної галузі в Україні: публічно-управлінський контекст. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.8>.
15. Бондаренко Д., Калашнікова К. Цифровізація будівельної галузі України: аналіз стану, проблем та перспектив розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-2>.

Vyshnivskiy M.V. DIGITAL TRANSFORMATION IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE

The article examines the main trends in the introduction of information technologies and digital tools in the governmental bodies of Ukraine that manage the construction sector. A number of problematic aspects (lack of common standards, insufficient integration of digital technologies, low digital literacy of personnel) that need to be addressed in the public administration system are outlined. The current state of digitalization in the context of the development of state electronic services to simplify administrative procedures is analyzed. The key areas for the introduction of such technologies as Building Information Modeling, digital platforms for managing public procurement in construction, blockchain technologies, artificial intelligence and big data analytics are revealed. The author identifies the need to improve the regulatory and legal support for digital transformation, which is one of the main challenges of today and requires the development of uniform standards and policies at the state level. It is established that a significant barrier to the digital transformation of the construction industry is the insufficient level of integration of digital technologies into the public administration system, which is manifested in a number of problematic aspects (fragmentation of information systems, low level of automation of administrative processes, insufficient digital competence of employees, limited funding for digitalization and the lack of a unified digital transformation strategy). The importance of digital platforms to support the reconstruction and restoration of infrastructure damaged by war is highlighted. Attention is paid to the adaptation of existing digital solutions to the new conditions of martial law and the need to respond quickly to changes in the country's infrastructure needs. In the post-war period, the key task is to create a sustainable management system that combines innovative technologies, efficient use of resources, and quick decision-making. Prospects for further research in this area include the development of effective mechanisms for introducing digital technologies into the public sector; analysis of international experience in digitalizing the construction industry, and creation of models for adapting advanced technologies to Ukrainian realities.

Key words: e-governance, construction industry, digitalization, BIM technologies, blockchain technologies, regulatory framework, martial law, construction management, infrastructure restoration.

Вовкотруб С.О.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

У статті розглядаються основні виклики, з якими стикається цифрова безпека в системі державного управління, а також окреслено перспективи її розвитку і вдосконалення. Автор аналізує історичний контекст еволюції цифрових технологій у сфері державного управління та визначає ключові компоненти, які складають основу цифрової безпеки. Особливу увагу приділено дослідженню актуальних кіберзагроз, таких як програм-вимагачі, фішингові атаки, а також проблемам захисту персональних даних. Аналізуються питання відповідності регуляторним вимогам у сфері захисту даних та ризики, пов'язані з цифровізацією державних послуг, які часто є об'єктами кіберзлочинів. Автор пропонує стратегії для посилення цифрової безпеки, зокрема через впровадження принципу «безпеки за дизайном», що передбачає інтеграцію безпекових заходів на ранніх етапах розробки цифрових систем, створення планів реагування на інциденти та застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн. Описано роль цих технологій у підвищенні ефективності захисту інформаційних систем, а також обговорено потенційні етичні виклики та проблеми, які можуть виникнути під час їх впровадження в державні структури. Аналізується також використання архітектури нульової довіри, що передбачає необхідність постійної перевірки доступу до інформаційних систем та компонентів державного управління. Дослідження підкреслює важливість комплексного підходу до забезпечення цифрової безпеки, що включає не лише впровадження сучасних технологій, але й підвищення обізнаності державних службовців щодо актуальних кіберзагроз. Зокрема, значна частина кібератак стає результатом недостатнього навчання персоналу щодо основ кібербезпеки та відсутності культури безпеки на рівні організаційних процесів. Тому автор наголошує на важливості формування у працівників органів державного управління навичок і знань з кібергігієни, а також проведення регулярних тренувань і моделювання атак для підвищення ефективності реакції на інциденти.

Ключові слова: цифрова безпека, безпека за дизайном, кіберзагрози, захист даних, блокчейн, штучний інтелект.

Постановка проблеми. Цифрова безпека в системі державного управління стосується практик і технологій, спрямованих на захист чутливих урядових даних та забезпечення цілісності цифрових послуг. В умовах зростаючої залежності державних послуг від цифрових інфраструктур, значення кібербезпеки значно зросло, особливо після численних резонансних кібератак на урядові установи в усьому світі. Забезпечення безпеки цих систем є критичним не лише для підтримки суспільної довіри, але й для захисту персональної інформації громадян та чутливих урядових даних від несанкціонованого доступу та порушень [1; 2].

Ми спостерігаємо, що еволюція цифрової безпеки в державному управлінні тісно пов'язана з ширшим контекстом технологічних досягнень та регуляторних розробок. Принцип «безпеки за дизайном», який передбачає інтеграцію безпекових заходів з самого початку розробки системи, став необхідним для зменшення вразливостей,

притаманних цифровим системам. Крім того, відповідність суворим регуляторним вимогам захисту даних, таким як Загальний регламент захисту даних (GDPR), підкреслює правові імперативи, що визначають стратегії цифрової безпеки в межах урядових структур [3; 4].

Незважаючи на прогрес у сфері цифрової безпеки, виклики зберігаються, включаючи ресурсні обмеження, що перешкоджають впровадженню надійних безпекових заходів, зростаючу складність кіберзагроз та потребу в постійному моніторингу і плануванні реагування на інциденти. Органи державної влади стикаються з динамічним кібербезпековим ландшафтом, де загрози на кшталт програм-вимагачів та фішингових атак становлять значні ризики для цілісності даних та суспільної довіри [5; 6].

Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, пропонує потенційні рішення для посилення безпеки, проте водночас

викликає занепокоєння щодо етичних наслідків та ефективності регуляторних структур [7; 8]. Ми вважаємо, що саме тому дослідження цифрової безпеки в системі державного управління є надзвичайно актуальним в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифрової безпеки в державному управлінні активно досліджується науковцями різних галузей. Історичний контекст розвитку державного управління та його інтеграції з цифровими технологіями формувалася під впливом значних історичних подій. Кінець XIX століття ознаменував становлення державного управління як окремої академічної дисципліни, що підкреслювало необхідність систематичних підходів до управління в умовах дедалі складніших суспільних процесів [1].

У цей період були запроваджені фундаментальні теорії такими ключовими фігурами як Вудро Вільсон, який у своєму есе 1887 року «Дослідження адміністрації» аргументував необхідність відокремлення політики від адміністрування, заклавши основи для сучасних адміністративних практик [1]. Класична епоха державного управління характеризувалася появою адміністративних теорій, зосереджених на ефективності та ієрархії, з такими вченими як Фредерік Тейлор, який обстоював принципи наукового управління [1; 11].

Значний внесок у дослідження принципу «безпеки за дизайном» зробили сучасні дослідники, які наголошують на важливості інтеграції безпекових заходів на початкових етапах розробки цифрових систем [2; 3]. Питання захисту даних та відповідності регуляторним вимогам, зокрема Загальному регламенту захисту даних (GDPR), детально аналізуються в роботах [4; 5].

Ми відзначаємо, що аналіз кібербезпекових викликів та загроз для державних установ міститься у дослідженнях [6; 7], де особлива увага приділяється проблемам атак програм-вимагачів та фішингу. Стратегії посилення цифрової безпеки, включаючи планування реагування на інциденти та впровадження архітектури нульової довіри, висвітлюються в роботах [9; 10; 12; 13].

Серед сучасних науковців, які у тій чи іншій мірі, присвятили увагу дослідженню проблематики цифрової безпеки в системі державного управління доцільно назвати наступних: Є.П. Бабалик, О.Є. Бухтатий, О.О. Григор, О.В.Карпенко, А.М. Митко, П.С. Клімушин, Р.А. Коваль, В.О. Коновал, Н.Б. Новицька, О.В. Павлишин та ін.

Однак, на нашу думку, питання комплексного підходу до цифрової безпеки в державному управ-

лінні з урахуванням сучасних технологічних тенденцій залишається недостатньо дослідженим, що обґрунтовує необхідність нашого дослідження.

Постановка завдання. Метою нашого дослідження є комплексний аналіз та характеристика ключових викликів та перспектив цифрової безпеки в системі державного управління в умовах динамічного технологічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Еволюція державного управління та його інтеграція з цифровими технологіями формувалися під впливом значних історичних перетворень [1]. На нашу думку, саме наприкінці XIX століття було закладено підвалини для формування сучасних підходів до державного управління. У цей період відбувалася інституціоналізація бюрократії, впроваджувалися механізми раціонального управління та стандартизовані адміністративні процедури. Значний вплив на подальшу модернізацію державного управління справили індустриальна революція, розвиток правових концепцій публічного адміністрування та зростання потреби у впровадженні ефективних управлінських практик.

Класична ера державного управління характеризувалася появою адміністративних теорій, зосереджених на ефективності та ієрархії, з ученими на кшталт Фредеріка Тейлора, який обґрунтовував принципи наукового управління [1; 11]. Цей період трактував громадян переважно як пасивних клієнтів державних послуг, відображаючи бюрократичний підхід до адміністрування [1]. Ми вважаємо, що такий підхід, хоча й забезпечував певну стабільність та передбачуваність, не відповідає сучасним вимогам до гнучкості та відкритості державного управління.

У середині XX століття ера мобілізації та реформ принесла значні зміни в державне управління, особливо у відповідь на соціально-економічні виклики, такі як Велика депресія та наслідки Другої світової війни. Цей період характеризувався розширенням державних програм і бюрократії, що призвело до зрушення в бік більш партисипативних моделей управління. Запровадження систем соціального забезпечення в Європі та США свідчило про зростаюче визнання ролі державного управління у вирішенні соціальних потреб та сприянні економічній стабільності [1].

З настанням цифрової ери наприкінці XX – на початку XXI століть державне управління зазнало глибокої трансформації через цифровізацію послуг. Цей перехід приніс як підвищення ефективності, так і нові вразливості, що зумовило необхідність зосередження уваги на кібербезпеці

та захисті даних. Принцип «безпеки за дизайном» виник як життєво важлива концепція, що передбачає інтеграцію безпекових заходів від самого початку розробки цифрових систем для захисту від кіберзагроз та забезпечення довіри до державного управління [2].

На нашу думку, історичний контекст державного управління відображає постійну напругу між прагненням до ефективності та необхідністю забезпечення підзвітності та залучення громадян – динаміку, яка залишається критичною в сучасному ландшафті цифрового управління [2].

Цифрова безпека в системі державного управління охоплює різноманітні стратегії та практики, спрямовані на захист даних та підтримку цілісності цифрових послуг. Ми переконані, що з огляду на зростаючу залежність державних послуг від цифрових технологій, забезпечення безпеки цих систем стало першочерговим для підтримки суспільної довіри та захисту персональної інформації.

Принцип «безпеки за дизайном» є фундаментальним для ефективної цифрової безпеки. Цей підхід передбачає інтеграцію безпекових заходів у розробку цифрових систем з самого початку, а не як додаткове міркування. Ключові елементи включають проведення ретельних оцінок безпекових ризиків, впровадження практик безпечного кодування та реалізацію надійних механізмів контролю доступу. Регулярне тестування безпеки протягом усього життєвого циклу розробки додатково підвищує стійкість проти потенційних порушень [2; 3].

У галузі державного управління захист персональних даних є як юридичною вимогою, так і необхідністю для підтримки суспільної довіри. Дотримання таких регуляторних вимог, як Загальний регламент захисту даних (GDPR), передбачає суворі правила обробки даних. Це включає впровадження таких заходів, як шифрування даних, яке захищає інформацію як під час передачі, так і в стані спокою, а також забезпечення прозорості щодо використання даних, щоб розширити можливість користувачів контролювати свою інформацію [4; 5].

Ефективний план реагування на інциденти є критично важливим для протидії кіберзагрозам. Цей план окреслює протоколи виявлення, аналізу та реагування на безпекові інциденти, включаючи чітко визначені ролі та відповідальність. Регулярні тренування та огляди після інцидентів є важливими для постійного вдосконалення можливостей реагування та мінімізації майбутніх ризиків [3].

Постійний моніторинг цифрових систем щодо підозрілої активності є життєво важливим для швидкого виявлення та пом'якшення загроз. Це включає впровадження систем виявлення вторгнень, які попереджають адміністраторів про потенційні порушення. Регулярні аудити забезпечують відповідність стандартам безпеки та надають інформацію про сфери, які потребують удосконалення [5].

Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання (ML) та блокчейн, трансформують стратегії цифрової безпеки в державному управлінні. Ми вважаємо, що ці технології можуть посилити можливості виявлення загроз та реагування на них, захистити чутливі дані та покращити загальну безпекову позицію цифрових інфраструктур. Крім того, прийняття таких концепцій як архітектура нульової довіри, яка передбачає, що загрози можуть походити як зовні, так і зсередини організації, додатково зміцнює безпекові заходи [3].

Операційна безпека (OPSEC) відіграє вирішальну роль у захисті інформації під час повсякденних бізнес-операцій. Навчання працівників розпізнавати кіберзагрози, такі як фішинг та атаки соціальної інженерії, та реагувати на них, є необхідним для формування культури обізнаності щодо кібербезпеки. Впровадження суворих механізмів контролю доступу та моніторинг активності користувачів може допомогти пом'якшити інсайдерські загрози, які становлять значні ризики для цілісності та конфіденційності даних [5].

Цифрова безпека в державному управлінні стикається з численними викликами, що впливають із швидкої цифровізації послуг. Хоча цей перехід пропонує підвищену ефективність та покращений доступ до послуг, він одночасно створює значні ризики захисту даних та безпеки, які мають бути всебічно вирішені для підтримки суспільної довіри в ці системи [2; 4].

Оскільки системи державного управління стають все більш залежними від цифрових технологій, вони стають все більш вразливими до кібератак. Ми вважаємо, що інтеграція принципів «безпеки за дизайном» є необхідною, вбудовуючи безпекові заходи на початкових етапах розробки системи для мінімізації вразливостей [2]. Водночас значна частина державних установ функціонує в умовах обмежених ресурсів, що створює перешкоди для впровадження комплексних заходів захисту інформаційних систем [3]. Недостатнє фінансування, нестача висококваліфікованих фахівців у сфері кібербезпеки та складність

адаптації регуляторних вимог у цифровому середовищі можуть робити державні інформаційні системи вразливими до атак.

Ландшафт кіберзагроз постійно еволюціонує, причому атаки програм-вимагачів прогнозуються як найзначніша загроза кібербезпеці для бізнесу до 2024 року. Ці атаки часто є складними і використовують передові технології, включаючи штучний інтелект, для обходу традиційних безпекових заходів [6]. Інші поширені загрози включають фішинг, спрямований на маніпулювання особами для розголошення чутливої інформації, та атаки типу «відмова в обслуговуванні», які порушують критичну інфраструктуру [7]. Зростаюча частота таких атак підкреслила нагальну потребу в ефективних стратегіях кібербезпеки в системах державного управління.

Захист персональних даних у системах цифрового адміністрування є основним викликом. Державне управління повинно впроваджувати постійний моніторинг та оновлення безпекових заходів для захисту чутливої інформації від порушень [4]. Ризики, пов'язані з неадекватним захистом даних, можуть призвести до значних наслідків, включаючи ерозію суспільної довіри та потенційні правові наслідки через недотримання регуляторних вимог захисту даних [2].

На нашу думку, прийняття новітніх технологій, таких як блокчейн, квантові обчислення та розширене спільне використання розвідки про загрози, є важливим для посилення державної кібербезпеки. Ці технології пропонують інноваційні рішення для захисту чутливих даних та покращення можливостей виявлення загроз [3]. Однак успішна інтеграція таких технологій вимагає подолання існуючих ресурсних обмежень та сприяння співпраці між державним і приватним секторами для зміцнення заходів кібербезпеки [8].

Планування реагування на інциденти є фундаментальним аспектом комплексної стратегії кібербезпеки у державному управлінні. Це забезпечує швидке та ефективне реагування організацій на безпекові інциденти, мінімізуючи шкоду та відновлюючи послуги якомога швидше. План реагування на інциденти зазвичай окреслює процедури виявлення, аналізу, стримування, ліквідації та відновлення після кіберінцидентів. Ключові елементи включають чітко визначені ролі та відповідальність, стратегії комунікації та процедури ескалації [3].

Для ефективного забезпечення цифрових трансформацій уряду необхідний стратегічний та всебічний підхід до кібербезпеки. Ми переконані, що прийняття підходу «безпеки за дизайном»

означає інтеграцію безпекових заходів у процес розробки цифрових систем з самого початку, а не як додаткове міркування. Ця проактивна стратегія охоплює ретельні оцінки безпекових ризиків під час планування, практики безпечного кодування, надійні механізми контролю доступу та регулярне тестування безпеки протягом усього життєвого циклу розробки [3; 2].

Впровадження архітектури нульової довіри є ще однією критично важливою стратегією. Ця модель припускає, що загрози можуть існувати як всередині, так і поза мережею, таким чином вимагаючи суворої перевірки кожного користувача та пристрою, які намагаються отримати доступ до ресурсів. Прийняття принципів нульової довіри дозволяє державним організаціям краще захищати чутливі дані та зменшувати потенційний вплив порушень [3].

Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, відіграє ключову роль у посиленні державної кібербезпеки. Ці технології пропонують інноваційні рішення для захисту чутливих даних, забезпечення цілісності транзакцій та покращення загальних можливостей виявлення та реагування на загрози [3; 4].

Формування культури обізнаності щодо кібербезпеки серед працівників є необхідним для зменшення ризиків, пов'язаних з людською помилкою [9]. Значна частина кібератак стає можливою саме через недоліки у поведінці користувачів, недостатню цифрову грамотність та нехтування елементарними принципами захисту інформації. У зв'язку з цим особливого значення набуває розробка та впровадження системних навчальних програм, спрямованих на підвищення обізнаності працівників щодо актуальних кіберзагроз, включаючи методи соціальної інженерії, спроби фішингу та безпечне поводження з конфіденційною інформацією.

Ефективні освітні ініціативи у сфері кібербезпеки мають ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає регулярне оновлення навчальних матеріалів, інтерактивні тренінги, моделювання реальних сценаріїв атак, а також використання тестових ситуацій для перевірки рівня підготовки персоналу. Регулярні сесії з підвищення кіберобізнаності можуть значно посилити ефективність захисних заходів, трансформуючи працівників державних установ у першу лінію оборони проти кібератак.

Співпраця з партнерами з приватного сектору та міжнародними організаціями посилює обмін

знаннями та об'єднання ресурсів, що призводить до більш ефективних безпекових заходів. Крім того, регулярні оцінки ризиків кібербезпеки та комплексні плани реагування на інциденти, узгоджені з федеральними стандартами, гарантують, що державні організації готові до нових загроз і можуть ефективно реагувати на інциденти, коли вони виникають [10; 12; 13].

Дослідження кейсів дозволяє нам краще зрозуміти практичне застосування принципів цифрової безпеки. Цікавим прикладом є кейс, проведений на північному сході Англії, який вивчав спільні зусилля громади, що використовує цифрову платформу обміну інформацією для навігації викликів, спричинених змінами в політиці соціального добробуту. Це дослідження підкреслило, як місцеві сутності могли колективно реагувати на соціальний тиск, одночасно вирішуючи ширші проблеми безпеки [15].

Ми звернули увагу на тенденцію урядових підходів пріоритезувати технологічну безпеку над безпекою окремих громадян, виявляючи критичний розрив у поточних структурах кібербезпеки. На нашу думку, дослідження обґрунтовано виступає за більш інклюзивні архітектури кібербезпеки, які враховують добробут та безпеку членів громади поряд з технологічними заходами безпеки [15].

Ландшафт судових позовів щодо порушення даних у Сполучених Штатах значно впливає на правові прецеденти, зокрема рішення Верховного суду США у справі TransUnion проти Ramirez у 2021 році. Цей випадок встановив жорсткі вимоги для позивачів демонструвати правовий статус у федеральному суді при переслідуванні претензій, пов'язаних з порушеннями даних. Рішення підкреслило, що сам ризик майбутньої шкоди недостатній для встановлення конкретної шкоди, що є критичним міркуванням для осіб, чії дані були скомпрометовані, але ще не використані неправомірно [16].

На нашу думку, цей випадок служить ключовою точкою відліку для розуміння правових викликів, з якими стикаються позивачі в діях щодо порушення даних, та підкреслює важливість правових структур у формуванні дискурсу навколо цифрової безпеки [16].

У грудні 2023 року Федеральна комісія зв'язку (FCC) впровадила нові модифікації правил повідомлення про порушення даних для провайдерів телекомунікацій, включаючи тих, що пропонують взаємопов'язані голосові послуги через Інтернет-протокол (VoIP) та телекомунікаційні релейні послуги (TRS). Ці модифікації розширили визна-

чення особисто ідентифікованої інформації, яка повинна бути повідомлена у випадку порушення, та встановили нові зобов'язання щодо повідомлення FCC [16].

Ми вважаємо, що ця регуляторна зміна ілюструє еволюційний ландшафт цифрової безпеки в державному управлінні, підкреслюючи необхідність проактивних заходів у захисті чутливої інформації в різних секторах [16].

Дослідження впровадження систем цифрового адміністрування підкреслює необхідність вбудовування безпекових протоколів у дизайн цих систем. Принцип «безпеки за дизайном» забезпечує інтеграцію безпекових заходів з самого початку, зменшуючи вразливості та підвищуючи стійкість цифрової інфраструктури. Цей підхід є необхідним для суспільної довіри та ефективного функціонування урядових послуг, які все більше покладаються на цифрові рішення [2; 17].

Ландшафт цифрової безпеки в державному управлінні готовий до значної еволюції в найближчі роки, зумовлений прогресом у технологіях та посиленням регуляторним контролем. Оскільки організації продовжують адаптуватися до нових дата-інтенсивних технологій, ми прогнозуємо, що тенденції, такі як зміщення від відстеження на стороні браузера до технологій відстеження на стороні сервера, зміцняться до 2026 року, частково через поточні зусилля з узгодження з законами про приватність [18].

Ми очікуємо, що 2025 рік побачить продовження посиленої регуляторної та правозастосовної діяльності з боку федеральних та державних агенцій в США. Це посилення контролю є значною мірою відповіддю на швидкі досягнення в технологіях, таких як штучний інтелект (ШІ) та Інтернет речей (IoT), а також на постійні кіберзагрози, що створюються зловмисниками [16]. За відсутності комплексного федерального законодавства, агенції, ймовірно, будуть переслідувати агресивні правозастосовні дії проти організацій, які не дотримуються еволюційних стандартів приватності та захисту даних [16].

На нашу думку, інтеграція новітніх технологій в операції державного сектору перебудує динаміку робочого місця та процеси прийняття рішень. Прийняття складних технологій, включаючи ШІ та блокчейн, очікувано посилить прозорість, ефективність та громадянську залученість. Однак, це також викликає занепокоєння щодо потенційного заміщення робочих місць та етичних наслідків автоматизованого прийняття рішень [19; 20].

Ми очікуємо, що блокчейн-технологія набуває все більшого визнання за її потенціал покращити безпеку та прозорість систем державного управління. Її децентралізована та незмінна природа представляє можливість для покращеного управління даними, безпечних систем голосування та прозорих процесів державних закупівель [20; 22; 23]. Використовуючи блокчейн, державні агенції можуть посилити довіру до управління та спростити операції, хоча прийняття цієї технології все ще на ранніх стадіях і може стикатися з регуляторними викликами [23].

Штучний інтелект та предиктивна аналітика, на нашу думку, відіграватимуть життєво важливу роль у виявленні тенденцій та потенційних ризиків управління, тим самим дозволяючи державним адміністраціям проактивно вирішувати проблеми до їхньої ескалації. Автоматизовані аудити та реалізація політик у реальному часі спростять операції та зменшать потенціал для людської помилки [22]. Оскільки агенції державного сектору все більше покладаються на аналітику даних, захист чутливої інформації залишиться першочерговим, вимагаючи надійних структур захисту даних [4].

Таким чином, можемо резюмувати, що до основних викликів цифрової безпеки в державному управлінні належать наступні: 1) зростаюча вразливість державних систем до кібератак – урядові установи дедалі більше покладаються на цифрові платформи та IT-інфраструктури, що робить їх привабливими цілями для кіберзлочинців. Злам урядових порталів, систем електронного документообігу чи реєстрів може призвести до масштабних витоків інформації й порушення суспільної довіри; 2) проблема захисту персональних даних – зростає суспільне занепокоєння через імовірність витоків або нецільового використання персональних даних громадян. Недотримання норм захисту інформації підриває довіру до державних інституцій. Активне впровадження штучного інтелекту, блокчейну, хмарних обчислень створює нові можливості для розвитку, але водночас з'являються додаткові ризики й труднощі забезпечення захисту таких рішень; 3) брак комплексного підходу й людський фактор – недостатня кіберграмотність персоналу, фрагментованість заходів безпеки та відсутність внутрішньої “культури кіберобізнаності” робить навіть сучасно захищені системи вразливими. Працівники можуть випадково стати “слабкою ланкою”, піддаючись фішинговим листам або розкриваючи облікові дані. Організаційна культура, де безпека сприймається як формаль-

ність, а не як пріоритет, суттєво знижує ефективність навіть добре розроблених політик. Відсутність узгодженої стратегії співпраці між різними департаментами чи відомствами створює прогалини у захисному периметрі.

Щодо стратегічних рекомендацій для посилення цифрової безпеки, то, на основі здійсненого нами аналізу, до них віднесено такі: 1) планування реагування на інциденти – розроблення та регулярне оновлення комплексного плану дій у випадку кіберінцидентів для оперативного виявлення, стримування та ліквідації наслідків. А саме доцільним є створення спеціалізованих груп із чітко визначеними ролями та повноваженнями, проведення регулярних навчальних тренувань і моделювання можливих атак з метою перевірки готовності персоналу й технічних систем; 2) впровадження підходу “безпеки за дизайном” – інтеграція заходів безпеки ще на початкових стадіях проєктування й розробки цифрових систем та послуг. Це передбачає здійснення попереднього аналізу ризиків перед запуском будь-якого цифрового проєкту, регулярне тестування безпеки на кожному етапі створення продукту, використання архітектурних рішень, орієнтованих на мінімізацію вразливостей (принцип найменших привілеїв, шифрування за замовчуванням, сегментація мережі); 3) архітектура нульової довіри – модель, яка не надає автоматичної довіри жодному елементу системи (користувачам, пристроям або мережам), навіть внутрішнім. Кожен запит на доступ вимагає перевірки та автентифікації. Постійний моніторинг користувацьких сесій і застосування політик доступу, що динамічно змінюються відповідно до ризик-профілю; 4) формування культури кібербезпекової обізнаності – створення середовища, де всі працівники органів влади усвідомлюють важливість захисту інформаційних ресурсів та вміють реагувати на базові кіберзагрози. Це передбачає проведення регулярних навчальних сесій з основ кібергігієни (розпізнавання фішингових листів, безпечне зберігання паролів, правильна робота з конфіденційними документами), а також моделювання сценаріїв фішинг-атак або соціальної інженерії для практичного відпрацювання навичок.

Висновки. У результаті проведеного дослідження ми дійшли висновку, що цифрова безпека в системі державного управління є багатогранною та еволюціонуючою сферою, яка відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності та надійності урядових послуг у все більш цифровому світі. Історичний розвиток державного управ-

ління демонструє поступову трансформацію від бюрократичних моделей до цифрових систем, що вимагає інтеграції безпекових підходів на всіх етапах проектування та впровадження.

На основі аналізу кейсів ми виявили тенденцію урядових підходів пріоритизувати технологічну безпеку над безпекою окремих громадян, що вказує на необхідність розробки більш інклюзивних архітектур кібербезпеки. Значущими також є правові аспекти цифрової безпеки, що формують дискурс навколо захисту даних та відповідальності за їх порушення.

Майбутні тенденції цифрової безпеки в державному управлінні, на нашу думку, будуть пов'язані

з посиленою регуляторною діяльністю, інтеграцією таких технологій як блокчейн та штучний інтелект, трансформацією робочих процесів та розвитком предиктивної аналітики. Ці тенденції формуватимуть ландшафт цифрової безпеки та вимагатимуть адаптації стратегій захисту.

Ми переконані, що ефективна цифрова безпека в державному управлінні вимагає балансу між технологічними рішеннями, нормативно-правовим регулюванням та розвитком людського капіталу. Лише комплексний підхід, що враховує всі аспекти безпеки, дозволить забезпечити надійний захист цифрових систем та підтримати суспільну довіру до державних інституцій.

Список літератури:

1. Public Administration Institute. The Evolution and Current Status of Public Administration as a Discipline. Public Administration Notes by PubAdmin.Institute: вебсайт. 2023. URL: <https://surl.li/oumath> (дата звернення: 16.01.2024).
2. World Policy Hub. The Evolution of Public Administration: Key Phases and Stages: вебсайт. 2023. URL: <https://surl.li/xaueed> (дата звернення: 16.01.2024).
3. Podoba R. Public Administration Faces Increasing Cybersecurity Challenges The digitalization of public services. LinkedIn: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/itoinq> (дата звернення: 16.01.2024).
4. Best C. Cybersecurity Best Practices for Securing Government Digital Transformation. Quadrant Four: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/vgwofw> (дата звернення: 16.01.2024).
5. CCNet. Data-Protection & Security in Digital Administration Systems. CCNet – Blog: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/xlvubo> (дата звернення: 16.01.2024).
6. Slonopas A. What Is Cybersecurity? Understanding Its Basic Components. Apus.edu: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/rmqiiq> (дата звернення: 16.01.2024).
7. SentinelOne. Top 7 Cyber Attacks in the United States: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/nzsgjr> (дата звернення: 16.01.2024).
8. Woodland E. 10 Cyber Security Best Practices for the Public Sector. Govnet.co.uk: вебсайт. 2024. DOI: https://doi.org/10097256717/module_40176343970_blog-footer.
9. Carpenter S. 5 cybersecurity issues that the public sector faces and how to protect it. Open Access Government: вебсайт. 2021. URL: <https://surl.li/ppurcf> (дата звернення: 16.01.2024).
10. UpGuard. Guarding Governance: Cybersecurity in the Public Sector: вебсайт. 2024. URL: <https://www.upguard.com/blog/cybersecurity-in-the-public-sector> (дата звернення: 16.01.2024).
11. Tenable. CISA Releases FOCAL Plan to Help Federal Agencies Reduce Cyber Risk: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/diviik> (дата звернення: 16.01.2024).
12. Clomera A. 15 Most Common Cyber Attacks for Federal Agencies. IPKeys: вебсайт. 2024. URL: <https://ipkeys.com/blog/types-of-cyber-attacks/> (дата звернення: 16.01.2024).
13. Belderbos H. Protecting the public sector against cyberattacks. Open Access Government: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/uatyod> (дата звернення: 16.01.2024).
14. Public Sector Experts. Crisis Management: Lessons from the Public Sector – Navigating Turbulent Times: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/kzxewn> (дата звернення: 16.01.2024).
15. SE A. Cybersecurity Challenges in the Public Sector: Safeguarding Digital Infrastructures and Citizen Data. Academia.edu: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/xsvnra> (дата звернення: 16.01.2024).
16. Manfredi R. U.S. Cybersecurity and Data Privacy Review and Outlook – 2024. Gibson Dunn: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/ccodhzae> (дата звернення: 16.01.2024).
17. SoloWay. Government Digital Transformation: Benefits And Challenges In 2024: вебсайт. 2023. URL: <https://soloway.tech/blog/digital-transformation-in-government/> (дата звернення: 16.01.2024).
18. Ramos G. A. 5 Trends to Watch: 2024 U.S. Data Privacy & Cybersecurity. Natlawreview.com: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.li/wnybvq> (дата звернення: 16.01.2024).
19. UC Berkeley Labor Center. Technology in the public sector and the future of government work: вебсайт. 2023. URL: <https://surl.li/gd/avwqjj> (дата звернення: 16.01.2024).

20. Cole J. Global Case Studies: Blockchain Initiatives in the Public Sector. BlockApps Inc: вебсайт. 2024. URL: <https://blockapps.net/blog/global-case-studies-blockchain-initiatives-in-the-public-sector/> (дата звернення: 16.01.2024).
21. Governancepedia. Technology's Impact on Governance: The Age of Digital Oversight: вебсайт. 2024. URL: <https://surl.gd/tkdcmm> (дата звернення: 16.01.2024).
22. Treiblmaier H., Sillaber C. A Case Study of Blockchain-Induced Digital Transformation in the Public Sector. Progress in IS. 2020. P. 227–244. URL: <https://surl.lu/himjlw> (дата звернення: 16.01.2024).

Vovkotrub S.O. DIGITAL SECURITY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: EVOLUTION, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

The article discusses the main challenges faced by digital security in the public administration system and outlines the prospects for its development and improvement. The author analyzes the historical context of the evolution of digital technologies in the field of public administration and identifies the key components that form the foundation of digital security. Special attention is given to the examination of current cyber threats, such as ransomware attacks, phishing, and issues related to the protection of personal data. The article also addresses compliance with regulatory requirements in data protection and the risks associated with the digitalization of public services, which are often targets of cybercrimes. The author proposes strategies for enhancing digital security, particularly through the implementation of the «security by design» principle, which involves integrating security measures at the early stages of digital system development, creating incident response plans, and applying cutting-edge technologies such as artificial intelligence and blockchain. The role of these technologies in improving the effectiveness of information system protection is described, as well as the potential ethical challenges and issues that may arise during their implementation in public institutions. The article also examines the use of a zero-trust architecture, which requires constant verification of access to information systems and components of public administration. The study emphasizes the importance of a comprehensive approach to ensuring digital security, which includes not only the implementation of modern technologies but also raising the awareness of public servants about current cyber threats. In particular, a significant portion of cyberattacks results from insufficient training of personnel on the fundamentals of cybersecurity and the lack of a security culture at the organizational level. Therefore, the author stresses the importance of developing skills and knowledge of cyber hygiene among public administration employees, as well as conducting regular training sessions and simulating attacks to enhance the effectiveness of incident response.

Key words: digital security, security by design, cyber threats, data protection, blockchain, artificial intelligence.

Горник В.Г.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Євмєшкіна О.Л.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Масик-Бєсова М.З.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті розглянуто досвід та перспектив розвитку механізмів оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів. Розкрито ключові аспекти Копенгагенських критеріїв, виконання яких дозволить Україні стати повноправним членом ЄС. Визначено ключові напрямки реформування системи публічного управління, що мають на меті: удосконалити національне законодавство, підвищити рівень прийняття управлінських рішень, забезпечити відкритість та ефективність управлінської діяльності, здійснити модернізацію місцевого самоврядування для підвищення його ефективності та автономності, зміцнити інституційну спроможність органів публічної влади і місцевого самоврядування, гармонізувати систему публічного управління з європейськими стандартами на принципах відкритого врядування, сприяти впровадженню інновацій, цифрових технологій та розвиток людського капіталу, налагодити активну участь громадянськості в процесах ухвалення управлінських рішень, розширити міжнародне співробітництво та інтеграцію в глобальні управлінські процеси. Визначено засади імплементації стандартів ЄС у національну систему публічного управління та роль інформаційно-аналітичного забезпечення в цих процесах. Розкрито особливості інтеграції інформаційно-аналітичного забезпечення та інноваційних технологій у публічне управління шляхом застосування систем підтримки управлінських рішень, електронного урядування, цифрових платформ та міжнародних ініціатив. Проаналізовано успішні кейси модернізації системи публічного управління в європейських країнах, що здійснюють активну підтримку України на шляху до євроінтеграції. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу щодо реалізації механізмів оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів, а також визначено перспективи розвитку та удосконалення євроінтеграційних процесів в Україні.

Ключові слова: механізми публічного управління, інформаційно-аналітичне забезпечення, діяльність органів публічної влади, євроінтеграція, реформування системи публічного управління, інноваційні технології, відкрите урядування.

Постановка проблеми. Євроінтеграція як стратегічний вектор розвитку України висуває нові вимоги до реформування системи публічного управління в контексті запровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади. Загалом реформування системи публічного управління в умовах війни та євроінтеграції потребує гнучкості, інноваційного підходу й здатності оперативно реагувати на зміни, що є вирішальними для забезпечення безпеки, стабільності та поступу

на шляху до реалізації концептуальних засад стратегії формування та реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України.

Ключовим фактором реалізації європейських стандартів, що базуються на принципах верховенства права, підзвітності, ефективності та результативності, виступає інформаційно-аналітичне забезпечення, яке сприяє прийняттю ефективних рішень та модернізації національної системи публічного управління. Інформаційно-аналітичне

забезпечення представлене певною «сукупністю технологій, методів збору та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні та інші процеси), специфічних прийомів їхньої діагностики, аналізу та синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів політичних рішень» [17, с. 5]. Актуальність інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічної влади зумовлена потребою вдосконалення та уніфікації процесів отримання, прийняття, використання, передачі, зберігання інформації необхідної для налагодження інформаційних правовідносин між державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування та громадськістю.

У статті розглянуто механізми оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів, враховуючи позитивний досвід країн Європейського Союзу та специфічних умов євроінтеграції України в умовах воєнного стану та повномасштабного вторгнення.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Реформування системи публічного управління в умовах євроінтеграції потребує ґрунтовного аналізу та дослідження з метою вироблення оптимальних шляхів реалізації європейських стандартів. Серед провідних дослідників та науковців, які вивчали питання механізмів оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів, варто назвати В. Авер'янова, В. Бакуменка, М. Волкову, Т. Ганцюк, Д. Дзвінчука, А. Дегтяря, О. Карпенка, В. Куйбіду, І. Криворучко, К. Меліхова, Н. Мельтюхова, С. Телешуна, Ю. Сурміна та інших. Так В. Бакуменко і А. Дегтяр досліджували чинники прийняття ефективних управлінських рішень та роль інформаційно-аналітичного забезпечення в цьому процесі; В. Авер'янов, В. Куйбіда, О. Карпенко вивчали механізми інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічної влади; К. Меліхова визначила шляхи вдосконалення інформаційного забезпечення органів публічної влади; Н. Мельтюхова вивчала зарубіжний досвід публічного управління та адміністрування; І. Криворучко досліджувала особливості розвитку публічного управління в умовах війни; Н. Гончарук, А. Чередниченко визначили напрямки модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Попри підвищену увагу громадськості та науковців до процесів реформування системи публічного

управління в умовах євроінтеграції, актуальним залишаються дослідження переходу української системи публічного управління до європейських стандартів і механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади зокрема.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження механізмів оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів, враховуючи позитивний досвід та перспективи розвитку.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабного вторгнення РФ, постійних атак та спроб анексувати все більшу кількість територій, прагнення України долучитися до Європейського Союзу виходить на новий рівень і виступає важливою складовою її зовнішньої політики та однією з найважливіших напрямів сучасної системи міжнародних відносин. Наразі тривають офіційні переговори про вступ України до ЄС, які передбачають виконання обов'язкових вимог, таких як: повага до гідності людини, свободи, демократії, рівності, верховенства права, права людини та прав осіб, які належать до нацменшин.

Ключовим аспектом на шляху до повноправного включення України до ЄС виступає відповідність Копенгагенським критеріям, зокрема: політичним (стабільні інституції, які гарантують демократію, верховенство права, права людини та повагу до і захист прав меншин); економічним (функціонуюча ринкова економіка та здатність впоратись із конкуренцією та ринковими силами в ЄС); нормативним (приведення національного законодавства у відповідність до актуального права ЄС); інституційно-адміністративним (здатність забезпечувати ефективне виконання та застосування права ЄС у дотриманні цілей політичного, економічного та грошового союзу) [9, 18].

Важливим етапом інтеграції виступає не тільки згода громадян України на вступ до ЄС, а й підтримка сусідніх держав, які вже отримали членство в ЄС: Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії, а також Молдови як країни-кандидатки на членство в ЄС.

Необхідною умовою наближення вітчизняного законодавства до стандартів та вимог Європейського Союзу є реформування системи публічного управління, що передбачає зміни управлінських структур, правової бази, методів управління та підходів до забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності органів публічної влади. Основні напрямки реформування системи публічного

управління спрямовані на вдосконалення законодавства, підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості та підзвітності, розвиток місцевого самоврядування, зміцнення інституційної спроможності, адаптації засад європейської політики до управління системи публічного управління, підтримку інновацій та розвиток людського капіталу, забезпечення участі громадськості до процесів управління, посилення міжнародної співпраці [19, с. 49].

В умовах глобальних змін, що зумовлені численними соціально-економічними викликами, суспільними трансформаціями, воєнним станом та різносторонніми загрозами національної безпеки, постає необхідність модернізації національної економіки, захисту національних інтересів, конкурентоспроможності на міжнародній арені, сталого розвитку та становлення України як високорозвиненої європейської держави. Важливим аспектом цих змін виступає реформування освітньої та наукової сфери, впровадження механізмів управління, боротьба з корупцією та залучення інвестицій з метою підвищення рівня життя населення, соціально-економічну стабільність, зміцнення демократичних традицій, післявоєнне відновлення та інтеграція країни у світову спільноту [9, 14]. У контексті реалізації засад реформування системи публічного управління в Україні особливо гостро постає питання гармонізації чинного законодавства до норм та стандартів ЄС. Основні вектори змін у законодавстві стосуються адміністративного права, державної служби, відкритого урядування, публічних закупівель, захисту прав громадян, доступу до публічної інформації, протидії корупції, управління державними ресурсами, електронної демократії, імплементації норм та стандартів ЄС в національну правову систему, обробку і захист персональних даних тощо [19 с. 49].

Загалом, реформа адміністративного права передбачає удосконалення норм регулювання адміністративних процедур, забезпечення більшої відкритості та доступності державних послуг шляхом впровадження електронного урядування та цифрових платформ. Важливим аспектом є оптимізація законодавства про державну службу, спрямованого на підвищення рівня професіоналізму, неупередженості та результативності шляхом впровадження критеріїв відбору, оцінювання та кар'єрного зростання держслужбовців, створення мотиваційної системи та механізмів підзвітності. Також передбачається законодавче закріплення принципів відкритого урядування, зокрема: відкритість, прозорість, підзвітність, ефективність,

рівність і справедливість. Оновлення законодавства про публічні закупівлі має на меті трансформацію системи державних закупівель відповідно до норм та стандартів ЄС, що сприятиме конкуренції, прозорості та ефективному використанню бюджетних коштів [3, 9, 19]. Важливим компонентом виступає утвердження механізмів захисту прав громадян і доступу до інформації, що включає вдосконалення системи захисту прав громадян, забезпечення вільного доступу до публічної інформації та захисту персональних даних.

Актуальність антикорупційного законодавства зумовлена необхідністю розробки ефективних механізмів виявлення, розслідування та покарання корупційних правопорушень, дотримання вимог незалежної діяльності антикорупційних органів і запровадження системи запобігання конфлікту інтересів. Реформування системи фінансового контролю та аудиту має на меті створити передумови ефективного управління державними ресурсами, підвищення прозорості бюджетного процесу та відповідності міжнародним стандартам фінансового контролю. Важливим вектором реформування публічного управління виступає регулювання інструментів електронної демократії, шляхом створення нормативної бази, запровадження механізмів електронних консультацій, електронного голосування та інших інструментів для активної участі громадськості у процесах державотворення. Узгодження національного законодавства з вимогами ЄС у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення та інших галузях виступають важливими чинниками не тільки реформування системи публічного управління, а й створюють передумови для становлення людиноорієнтованого суспільства. Найбільш ґрунтовних змін потребує сфера регулювання захисту даних, обробки та збереження персональної інформації відповідно до міжнародних норм та стандартів [19 с. 49].

Важливою складовою реалізації цих реформ виступає інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади, що дозволяє адаптувати управлінські процеси до норм та стандартів ЄС, забезпечуючи відкритість та результативність прийнятих рішень, а також тісний взаємозв'язок з громадськістю. Особливості впливу інформаційно-аналітичного забезпечення на реформування системи публічного управління представлені в програмах дослідженнях ЄС, зокрема:

– SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) є спільною ініціа-

тивною з 1992 року Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD / OECD) і Європейського Союзу, спрямованою на вдосконалення публічного управління, а отже, на підтримку соціально-економічного розвитку шляхом посилення спроможності державного сектору, зміцнення горизонтального управління та вдосконалення підходів до розробки та реалізації реформи публічного управління, зокрема і шляхом належного визначення пріоритетів, послідовності та бюджетування. Завдяки реалізації цієї програми стало можливим: вдосконалення кадрової політики шляхом впровадження конкурсного відбору на державні посади, реформування публічного сектору і створення Національної школи державного управління (2016), налагодження злагодженої координації між органами публічної влади і громадськості, запровадження децентралізації влади і передача повноважень органам місцевого самоврядування (Польща, Україна), підтримка країн-партнерів у демократизації публічного управління (Грузія, Україна) тощо [15].

– Open Government Partnership (OGP) - глобальна платформа відкритості (2011), направлена на співпрацю органів публічної влади і громадськості (План дій щодо відкритих даних та цифрової трансформації (2021-2023), моніторинг результатів (IRM, Open Data Charter), глобальний обмін досвідом (Partnership for Democracy and Accountability) тощо [8].

Ці ініціативи демонструють, що системні реформи публічного управління неможливі без інтеграції міжнародного досвіду, що адаптує практику ЄС для країн-партнерів (SIGMA), участі громадян у процесах державотворення (OGP), механізмів підзвітності (IRM або публічні звіти). Об'єднання технічної підтримки (SIGMA) та політичного діалогу (OGP) створює передумови для функціонування двовимірної моделі публічного управління, здатної трансформуватися в більшій прозорий, ефективний та орієнтований на потреби громадян механізм. Відповідно до цих засад інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовим компонентом у процесі реалізації євроінтеграційних реформ системи публічного управління, сприяючи підвищенню якості ухвалення рішень на основі обґрунтованих даних. Важливим аспектом у цьому процесі виступає використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних методів і систем електронного урядування (6).

Ключові засади реалізації європейських стандартів щодо інформаційно-аналітичного забезпе-

чення діяльності органів публічної влади включають: використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ) для аналізу управлінських процесів; забезпечення цифрової трансформації публічного управління шляхом впровадження інтегрованих інформаційних платформ, використання концепції Smart Governance, що передбачає застосування розумних алгоритмів для оптимізації управлінських процесів, впровадження принципів Open Government Data, що забезпечують відкритий доступ до державних даних та підвищення прозорості діяльності органів влади [10, 13].

Успішні кейси застосування механізмів інформаційно-аналітичного забезпечення органів публічної влади в європейських країнах свідчить про доцільність інтеграції інноваційних технологій в публічне управління, шляхом застосування систем підтримки прийняття управлінських рішень (Open Data Charter), електронного урядування та цифрових платформ (SIGMA), моніторингу кризових ситуацій (Big Data), глобальних ініціатив (Partnership for Democracy and Accountability) застосуванню міжнародного та досвіду (SIGMA, OGP) тощо [1, 2]. Розглянемо позитивний досвід європейських країн, що здійснюють найбільшу підтримку повноправного членства України в ЄС.

Досвід Німеччини свідчить про важливість залучення державних наукових установ та аналітичних центрів до процесу ухвалення рішень, що забезпечує інтеграцію наукових досліджень у публічне управління та сприяє підвищенню прозорості та довгостроковому плануванню, зокрема у сфері інновацій. Федеральний уряд щорічно представляє бундестагу та бундесрату економічний звіт, розроблений Міністерством економіки та Міністерством фінансів у співпраці з Науковою радою, що містить детальний аналіз економічних тенденцій та рекомендації щодо реалізації реформ [1, 2, 6].

У Великій Британії ключову роль у формуванні державної політики відіграють незалежні аналітичні центри, такі як Королівський інститут міжнародних справ (Chatham House). Вони займаються дослідженням глобальних проблем і надають урядові рекомендації щодо захисту національних інтересів на основі об'єктивного моніторингу ситуацій, що дозволяє ухвалювати стратегічно виважені рішення та адаптувати державну політику відповідно до актуальних викликів [1, 2].

Естонія активно використовує аналітичні системи для прогнозування, оцінки ефективності

політик та персоналізації державних послуг, що дозволяє оперативно реагувати на суспільні виклики. Досвід Естонії підтверджує, що використання штучного інтелекту та відкритого коду значно підвищує прозорість і ефективність державного управління, шляхом запровадження національної інформаційної інфраструктури (X-Road), що забезпечує безпеку обміну даними між публічними органами, громадянами та бізнесом та підтримує понад 2300 державних послуг. Співпраця України та Естонії демонструє, що успішна цифрова трансформація можлива лише за умови інтеграції передових технологій, використання міжнародного досвіду та активної участі громадян. Завдяки цій співпраці були створені такі цифрові платформи, як «Дія» та eHealth [4, 5].

Польща активно розвиває цифрову інфраструктуру та штучний інтелект, створюючи ШІ-екосистему для державного та приватного секторів. Портал Gov.pl забезпечує централізований доступ до державних послуг, а мобільний додаток mObywatel, який використовують 92,5% громадян, надає доступ до цифрових документів. У контексті співпраці з Україною Польща відіграє важливу роль у підтримці цифрових реформ та інтеграції України в європейський цифровий простір. Польща також підтримує Україну у створенні «Дія City», яка орієнтована на розвиток IT-бізнесу, та сприяння інтеграції українських IT-компаній у міжнародні технологічні ринки. Крім того, співпраця між країнами включає розвиток транскордонної цифрової інфраструктури, забезпечення додаткового оформлення електронних документів та інтеграцію українських біженців у польську цифрову екосистему через адаптацію сервісів mObywatel для українців. Такі ініціативи сприяють глибшій інтеграції України в європейський цифровий простір і створюють основу для подальшої модернізації державного управління [11, 12, 18].

Європейський досвід є надзвичайно цінним для України, яка перебуває на шляху модернізації державного управління та прагне досягти європейських стандартів у сфері цифрових послуг, інформаційно-аналітичного забезпечення та інтеграції наукових підходів у процес ухвалення рішень. Використання цих напрацювань сприятиме побудові більш ефективної, прозорої та технологічно розвиненої системи публічного управління.

Перспективи розвитку механізмів оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адап-

тації української системи публічного управління до європейських стандартів передбачають комплексний підхід, що включає технологічні, інституційні та організаційні зміни, шляхом: впровадження сучасних цифрових рішень для обробки та аналізу великих даних, що дозволить значно підвищити ефективність ухвалення управлінських рішень; інтеграції з європейськими інформаційно-аналітичними платформами шляхом приєднання до загальноєвропейських баз даних, таких як INSPIRE, EU Open Data Portal та Eurostat, що сприятиме ефективному обміну даними та використанню передових методик аналітики у державному секторі; розвиток відкритих даних та електронного врядування шляхом модернізації інформаційних потоків через розширення можливостей платформ відкритих даних, таких як data.gov.ua, що сприятиме підвищенню прозорості та підзвітності органів влади; реформування державної аналітики, орієнтованої на посилення ролі аналітичних центрів, незалежних дослідницьких установ та наукових організацій у процесах публічного управління; гармонізація нормативно-правового середовища у сфері інформаційної політики, кібербезпеки, персональних даних та електронного управління; підвищення кваліфікації державних службовців для навчання працівників державних установ сучасним методам аналізу даних, цифрової грамотності та прогностичного моделювання; посилення кібербезпеки та інформаційного захисту для впровадження сучасних стандартів захисту даних та цифрової безпеки відповідно до європейських вимог.

Висновки. Розвиток інформаційно-аналітичних платформ, інтеграція відкритих даних та впровадження технологій штучного інтелекту в Україні можуть значно покращити якість управління та підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій. Зокрема, аналіз великих масивів даних у реальному часі сприятиме кращому моніторингу соціально-економічних процесів, ефективному розподілу ресурсів та запобіганню корупції. Впровадження перспективних напрямків розвитку механізмів оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів сприятиме ефективному управлінню, підвищенню якості державних послуг та прискоренню євроінтеграційних процесів України.

Список літератури:

1. Адамовський В.І. Міжнародний досвід організації інформаційно-аналітичної діяльності: тенденції нормативно правової співпраці України та зарубіжних країн/ В. І. Адамовський, А. В. Семенюк-Прибавень / Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2023. Т. 3. Вип. 75. С. 129–136. с. 135–136. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52452>
2. Александров О.В. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності в країнах ЄС // Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4. С. 191–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_23.
3. Аналітичне дослідження з наданням висновків та рекомендацій органам державної влади, спрямоване на вдосконалення процедур прийняття рішень у сфері формування державної політики у законодавчій та виконавчій владі. URL: <https://surl.li/omqriz>
4. Архипова Є.О. Досвід впровадження електронного урядування в Естонії та його імплементація в Україні / Є. О. Архипова, Н. О. Дмитренко // Молодий вчений. 2015. № 11(3). С. 148–152. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11\(3\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11(3)_34)
5. Була Р. Модель цифрового урядування в Естонії. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 2(74). С. 17–23. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2\(74\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-2(74)-2)
6. Ганенко, В.В., Білоусько, Т.М. (2019). Ганенко В. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення роботи органів державної влади / В. В. Ганенко, Т. М. Білоусько / Інституту економіки, управління та інформаційних технологій. Полтава : ПУЕТ, 2018. Ч. 1. С. 146–151.
7. Ганцюк Т.Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади в Україні: джерелознавчий аналіз дискурсного поля. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1287>
8. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління, OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>
9. Європейська інтеграція України. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/integration/euintegration/>
10. Коваль Ю. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень в органах державної влади. Public Administration and Law Review. 2024. (3(19), 4–16. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2024-3-4-16>
11. Козьмініх А.В. Інформаційні механізми євроінтеграційної політики України. Актуальні проблеми політики. 2020. № 65. С. 41–48. URL: <https://doi.org/10.32837/app.v0i65.304>
12. Максименко Ю. Нормативно-правове регулювання інформаційних відносин в Україні: стан та перспективи / Ю. Максименко / Юридичний вісник. 2014. № 3. С. 142–146. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urid_2014_3_27.
13. Мельник Т.О. Окремі аспекти організації інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління регіональним розвитком. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2018. № 2. С. 253–265.
14. Ніколюк О.В. Реформування системи публічного управління в умовах децентралізації влади / О. В. Ніколюк, Б. В. Мироненко, В. П. Кирилова / Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 77–83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_2_11
15. Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). URL: <https://par.in.ua/good-governance/sigma>
16. Ревенко О.В. Інформаційне забезпечення державної євроінтеграційної політики України та його роль у регулюванні бізнес-середовища. Theory and Practice of Public Administration. 2021. Т. 2, № 73. С. 176–187. URL: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.20>
17. Телешун С.О. Політична аналітика в системі публічного управління / С.О. Телешун, С.В. Сьомін, О.Р. Титаренко, І.В. Рейтерович, С.І. Вировий. К.: НАДУ, 2008. 284 с.
18. Трагнюк, О., Витвицький, М., & Шпак, К. (2023). Відповідність України Копенгагенським критеріям вступу до Європейського Союзу. Право та інновації, (4 (36), 34–41. URL: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-4\(36\)](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-4(36)).
19. Харчун А.М. Напрямки реформування системи публічного управління під час війни в контексті європейської інтеграції / Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. Вип. 39. С. 47–52. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/202419/39-2024/39-2024.pdf>

Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Masyk-Biesova M.Z.

**MECHANISMS FOR OPTIMISING INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT
FOR THE ADAPTATION OF THE UKRAINIAN PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM
TO EUROPEAN STANDARDS: EXPERIENCE AND PROSPECTS**

The article examines the experience and prospects for the development of mechanisms for optimising information and analytical support for the adaptation of the Ukrainian public administration system to European standards. The key aspects of the Copenhagen criteria, the fulfilment of which will allow Ukraine to become a full member of the EU, are revealed. The key areas of reforming the public administration system are identified, which aim to: improve national legislation, increase the level of management decision-making, ensure openness and efficiency of management activities, modernise local self-government to increase its efficiency and autonomy, strengthen the institutional capacity of public authorities and local self-government, harmonise the public administration system with European standards on the principles of open governance, and promote the development of the public sector. The article defines the principles of implementation of EU standards in the national public administration system and the role of information and analytical support in these processes. The features of integration of information and analytical support and innovative technologies into public administration through the use of management decision support systems, e-government, digital platforms and international initiatives are revealed. Successful cases of modernisation of the public administration system in European countries that actively support Ukraine on its way to European integration are analysed. The expediency of applying an integrated approach to the implementation of mechanisms for optimising information and analytical support for the adaptation of the Ukrainian public administration system to European standards is substantiated, and the prospects for the development and improvement of European integration processes in Ukraine are identified.

Key words: mechanisms of public administration, information and analytical support, activities of public authorities, European integration, reforming the public administration system, innovative technologies, open government.

УДК 35. 544.4

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/06>**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

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УНІВЕРСАЛЬНОГО ДОСТУПУ НАСЕЛЕННЯ ДО ЯКІСНИХ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

У статті проаналізовано поняття послуги, медичної послуги. Розглянуто критерії якості медичної послуги: результативність, ефективність, доступність, пацієнтоцентрованість, справедливість та рівність, безпечність. Обгрунтовано принципи, які сприяють підвищенню якості обслуговування громадян у сфері надання послуг в системі охорони здоров'я. Виділено проблеми у сфері надання медичних послуг: низька доступність і якість медичної допомоги; низька якість вищої медичної освіти в Україні; низька культура збереження здоров'я населення держави; відсутність комплексної оцінки якості надання медичних послуг. Визначено напрями удосконалення забезпечення доступу населення до якісних медичних послуг: розробка та впровадження системи моніторингу та оцінки; впровадження регулярних аудитів медичних закладів; проведення досліджень для оцінки потреб населення; здійснення оцінки впливу реалізованих заходів на покращення стану охорони здоров'я. Запропоновано напрями, які можуть бути впроваджені для забезпечення універсального доступу населення до медичних послуг, враховуючи сучасні реалії та потреби суспільства: відновити та зміцнити інфраструктуру охорони здоров'я, особливо в зонах конфлікту; розробити програми психосоціальної підтримки для постраждалих від воєнного конфлікту; включаючи консультації та терапії; консолідація зусиль держави, неурядових організацій та міжнародних партнерів; інвестування в освіту медичних працівників та їх підготовку до роботи в умовах надзвичайних ситуацій; моніторинг стану здоров'я громадян та інші. Визначено роль міжнародних організацій у відновленні та розвитку системи охорони здоров'я в Україні, яка полягає в обміні досвідом та залученні міжнародних організацій для реалізації проектів відновлення системи охорони здоров'я. Запропоновано практичні рішення для забезпечення універсального доступу до якісних медичних послуг в Україні в повоєнний період, що є критично важливим для відновлення здоров'я населення та стабільності країни.

Ключові слова: послуга, медична послуга, доступ до медичних послуг, охорона здоров'я, принципи надання медичних послуг.

Постановка проблеми. Галузь охорони здоров'я є ключовим елементом розвитку публічного управління. Вона не лише забезпечує фізичне благополуччя населення, але й впливає на ефективність публічного управління, зокрема економічний розвиток, соціальну стабільність та загальний рівень життя країни. Медичні послуги є специфічним видом послуг, які поєднують у собі потреби пацієнтів та вимоги стандартів і протоколів, що регулюють надання медичної допомоги. Якість медичних послуг є багатовимірним поняттям, яке можна оцінювати за такими критеріями як: безпека, ефективність, доступність, задово-

лення пацієнтів, компетентність медичного персоналу, стандартизація інформованість пацієнтів та постійне вдосконалення. Системи управління якістю в охороні здоров'я повинні передбачати регулярний моніторинг та оцінку послуг, а також впровадження змін для покращення їх якості. Забезпечення універсального доступу населення до якісних медичних послуг в Україні в повоєнний період є складним проблемою і потребує наукового аналізу. Війна, що триває на території України, має негативний вплив на систему охорони здоров'я, і це відображається в кількох таких ключових проблемах як: пошкодження інфраструктури, перемі-

щення населення, фінансування системи охорони здоров'я, якість медичних послуг, вплив війни на психічне здоров'я. Доступ населення до якісних медичних послуг в Україні в повоєнний період є викликом, що потребує комплексного підходу та зусиль з боку держави, міжнародних організацій і суспільства в цілому. Важливість забезпечення належного доступу до якісних медичних послуг для всіх верств населення, особливо для найбільш вразливих груп є актуальною проблемою сучасного публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми державного регулювання суспільних відносин у сфері охорони здоров'я ґрунтовно досліджені у працях Н. Мезенцевої, О. Мельниченко, Н. Удовиченко. Роль держави у фінансуванні системи охорони здоров'я України висвітлена у працях З. Надюка. Питання якості медичних послуг як запоруки економічної безпеки підприємств сфери охорони здоров'я, розширення переліку платних послуг проаналізовані вченими О. Мельниченко, Г. Муратовим, І. Проненко. Проблеми державної політики України в галузі охорони здоров'я досліджені в працях Н. Кризини. В. Григорович акцентував наукову увагу на дослідженні державного управління процесами підготовки та прийняття управлінських рішень у системі охорони здоров'я України. У працях науковців переважають дослідження, де проаналізовано стан функціонування галузі охорони здоров'я в Україні в довоєнний період.

Постановка завдання. Основною метою статті є визначення напрямів забезпечення універсального доступу населення до якісних медичних послуг в Україні в повоєнний період. Для досягнення мети потрібно вирішити низку завдань:

- виявити та проаналізувати основні проблеми, з якими стикається система охорони здоров'я в Україні в умовах війни, зокрема доступність до медичних послуг;
- розробити та запропонувати конкретні напрями, які можуть бути впроваджені для забезпечення універсального доступу населення до медичних послуг, враховуючи сучасні реалії та потреби суспільства;
- визначити роль міжнародних організацій у відновленні та розвитку системи охорони здоров'я в Україні;
- запропонувати практичні рішення для забезпечення універсального доступу до якісних медичних послуг в Україні в повоєнний період, що є критично важливим для відновлення здоров'я населення та стабільності країни.

Виклад основного матеріалу. Будь-яка послуга взагалі може бути визначена як результат діяльності, що надається споживачеві з метою задоволення його потреб. Важливо підкреслити, що послуги можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Матеріальні послуги – це послуги, які створюють умови для споживання матеріальних продуктів. Наприклад, це можуть бути послуги транспортування, зберігання, обслуговування техніки тощо. Вони часто супроводжують фізичні товари і забезпечують їх доступність для споживача. Нематеріальні послуги не мають фізичної форми і зазвичай пов'язані з інтелектуальною діяльністю або діловими процесами. До них відносяться консультаційні послуги, юридичні послуги, освітні послуги, а також послуги в сфері інформаційних технологій. Результатом таких послуг може бути отримання знань, інформації або інших нематеріальних благ.

Класифікація послуг на матеріальні та нематеріальні допомагає зрозуміти їх різноманітність і специфіку, а також визначити підходи до їх надання та оподаткування. Оскільки послуги не мають фізичної форми, важливо чітко визначити умови їх надання, обсяги, якість та інші аспекти, щоб уникнути непорозуміння між сторонами угоди. Крім того, специфіка послуг може вимагати особливого підходу до оподаткування, оскільки правила можуть відрізнятися в залежності від типу послуг (наприклад, професійні послуги, послуги у сфері інформаційних технологій, консультаційні послуги тощо). Також важливо враховувати міжнародні аспекти, якщо послуги надаються між резидентами різних країн. Це може вплинути на застосування податкових ставок, обліку та звітності [6].

Відповідно до Закону України «Про державні закупівлі» затверджено перелік послуг, які можуть закуповуватися на електронному торговельному майданчику. Серед таких є медичні послуги.

Якість медичної послуги визначається набором критеріїв, які розроблені та визначені Всесвітньою організацією охорони здоров'я. У статті [1] проаналізовано та визначено такі критерії:

- результативність – визначається орієнтацією на доказову базу, що має наслідки у покращенні стану здоров'я як окремих людей, так і суспільства в цілому;
- ефективність – передбачає провадження медичних послуг у спосіб, що забезпечує ефективне ресурсокористування та уникнення відходів;
- доступність – спрямована на надання своєчасних, доступних за географічним розташуван-

ням медичних послуг із залученням відповідних ресурсів та медичного персоналу;

- пацієнтоцентрованість – передбачає врахування побажань споживачів послуг та культури місцевої громади;

- справедливість та рівність – орієнтовані на надання медичних послуг рівної якості незалежно від особистісних характеристик, таких як стать, раса, географічне розташування чи соціально-економічний статус;

- безпечність – надання медичних послуг у спосіб, що мінімізує ризики та можливу шкоду для споживачів послуг.

Державна політика у сфері надання адміністративних послуг ґрунтується на принципах, які сприяють підвищенню якості обслуговування громадян [3]. Такі принципи є дотичними до сфери надання послуг в системі охорони здоров'я, а саме:

- верховенство права, законність та юридична визначеність: всі послуги повинні надаватися відповідно до чинного законодавства, що забезпечує правову визначеність для громадян;

- стабільність: державна політика повинна бути стабільною і передбачуваною, щоб суб'єкти звернень могли планувати свої дії на основі чітких правил;

- рівність перед законом: усі громадяни мають рівні права на отримання послуг, без дискримінації за будь-якими ознаками. Згідно статті 49 Конституції України кожен громадянин має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Охорона здоров'я забезпечується державним фінансуванням відповідних соціально-економічних, медико-санітарних і оздоровчо-профілактичних програм. Держава створює умови для ефективного і доступного для всіх громадян медичного обслуговування. У державних і комунальних закладах охорони здоров'я медична допомога надається безоплатно; існуюча мережа таких закладів не може бути скорочена. Держава сприяє розвитку лікувальних закладів усіх форм власності [2];

- відкритість та прозорість: процеси надання послуг повинні бути відкритими для громадськості, що дозволяє уникнути корупції та зловживань;

- оперативність та своєчасність: послуги повинні надаватися у встановлені терміни, щоб задовольнити потреби громадян;

- доступність інформації про надання медичних послуг: громадяни повинні мати легкий доступ до інформації про доступні послуги, їх умови та процедури отримання;

- захищеність персональних даних: держава зобов'язана забезпечити конфіденційність і захист персональних даних осіб, які звертаються за медичними послугами;

- раціональна мінімізація кількості документів та процедурних дій: процедури отримання послуг повинні бути спрощеними, щоб зменшити бюрократію та час, необхідний для їх отримання;

- неупередженість: медичні послуги повинні надаватися без упереджень;

- доступність та зручність для суб'єктів звернень: система надання медичних послуг повинна бути зручною для користувачів.

Дані принципи формують основу для розробки та реалізації державної політики в сфері надання медичних послуг, що сприяє підвищенню довіри громадян до державних інститутів і покращенню якості обслуговування.

На даний час в Україні існує Програма державних гарантій медичного обслуговування населення, у межах якої держава гарантує громадянам України повну оплату за рахунок коштів Державного бюджету України необхідних їм медичних послуг та лікарських засобів, пов'язаних з наданням таких послуг як: екстреної медичної допомоги; первинної медичної допомоги; спеціалізованої медичної допомоги; паліативної медичної допомоги; реабілітації у сфері охорони здоров'я; медичної допомоги дітям до 16 років; медичної допомоги у зв'язку з вагітністю та пологами [5].

Стан надання медичних послуг населенню є критично важливим і відображає загальний стан суспільства та його здатність забезпечувати добробут своїх громадян. В умовах збройних конфліктів і соціально-політичних криз, таких як агресія Російської Федерації проти України, система охорони здоров'я стикається з безліччю викликів, які суттєво впливають на здоров'я населення. Наслідком довготривалих збройних конфліктів в Україні став негативний вплив на систему охорони здоров'я. Знизився доступ до медичних послуг, оскільки в умовах війни інфраструктура охорони здоров'я часто зазнає руйнувань, що ускладнює або робить неможливим доступ до медичних закладів. Це призводить до затримок у лікуванні, збільшення захворюваності та смертності. Ще однією проблемою, що знижує якість медичних послуг є втрата медичних кадрів. Конфлікти можуть призвести до еміграції лікарів та медичного персоналу, що ускладнює надання медичних послуг.

Тому з метою підвищення якості надання послуг в медичній сфері розпорядженням Кабі-

нету Міністрів України схвалено Стратегію розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року [4]. Ключова мета стратегії полягає в подальшому розвитку системи охорони здоров'я шляхом підвищення її стійкості, готовності реагування на виклики та загрози за принципом «Єдине здоров'я», розширення універсального доступу населення до якісної та безоплатної медичної допомоги та лікарських засобів для покращення рівня та якості життя населення, забезпечення фінансового захисту пацієнта, зокрема недопущення його катастрофічних витрат у разі захворювання, а також формування у суспільстві ціннісного ставлення до власного здоров'я.

Важливим наскрізним пріоритетом Стратегії є необхідність комплексного відновлення системи охорони здоров'я, компенсації та надолуження ресурсних втрат, спричинених збройною агресією Російської Федерації, а також сприяння відбудові потенціалу країни в цілому шляхом розвитку та повернення людського капіталу, який є фундаментом для реанімування країни в післявоєнний період [4].

При здійсненні аналізу системи охорони здоров'я України колективом вчених-практиків було вказано, що системні проблеми реформування сфери охорони здоров'я не були усунені [7]. Невирішеними залишаються такі проблеми як:

- низька доступність (фінансова, структурна, географічна) і низька якість медичної допомоги (виявлення онкологічних захворювань на пізніх стадіях, охоплення пацієнтів спеціальним лікуванням тощо);
- низька якість вищої медичної освіти в Україні (українських медичних закладів вищої освіти немає в міжнародних рейтингах);
- низька культура збереження здоров'я населення держави (низький рівень вакцинації в Україні, що зумовлює високу смертність та негативні наслідки для здоров'я надалі);
- продовження існування неприйнятної практики – реалізація задекларованих гарантій щодо доступності та безоплатності медичної допомоги населенню коштами пацієнтів – близько 50% всіх витрат у системі охорони здоров'я відбувається з кишень пацієнтів [7].

Проблемою залишається відсутність комплексної оцінки якості надання медичних послуг, яка б містила як об'єктивну складову -відповідність стандартам, так і суб'єктивну – опитування пацієнтів із різних аспектів надання медичної допомоги. Це значно ускладнює можливості адекватно, відповідно до виявлених прогалин, відре-

агувати на проблемні моменти в наданні медичної допомоги. Тривале невіршення проблеми згодом може спричинити закріплення проблем та перетворення їх на системні, коли задекларована якість не відповідатиме об'єктивній ситуації [7].

Після завершення війни в Україні буде нагальна потреба у побудові системи охорони здоров'я європейського зразка, яка забезпечуватиме доступність, прийнятність та якість медичних послуг для покращення здоров'я та добробуту населення України [7].

Важливими напрямками удосконалення забезпечення доступу населення до якісних медичних послуг мають стати такі дії:

1. Розробка та впровадження системи моніторингу та оцінки:

- створення індикаторів якості, розроблення чітких індикаторів для оцінки якості медичних послуг, які б враховували як об'єктивні (наприклад, відповідність стандартам лікування), так і суб'єктивні (опитування пацієнтів) показники;
- впровадження регулярних аудитів медичних закладів для оцінки їхньої роботи та виявлення проблемних аспектів;
- проведення досліджень для оцінки потреб населення у медичних послугах та визначення пріоритетів;
- здійснення оцінки впливу реалізованих заходів на покращення стану охорони здоров'я.

2. Проведення опитувань пацієнтів:

- залучення пацієнтів до оцінки стану надання медичних послуг: створення механізмів для збору відгуків від пацієнтів про якість надання медичних послуг через анкетування, фокус-групи або онлайн-платформи;

- аналіз отриманих даних: використання отриманих даних для корекції процесів надання медичної допомоги та покращення сервісу.

3. Мотиваційна складова у фінансуванні:

- запровадження системи фінансових стимулів: розробка механізмів фінансування, які б заохочували медичні заклади до покращення якості надання послуг;
- фінансування превентивних програм: інвестування в програми профілактики захворювань, що можуть суттєво знизити витрати на лікування в майбутньому.

4. Уніфікація стандартів надання медичних послуг:

- стандартизація медичних послуг. Варто розробити єдині стандарти надання медичних послуг, які б діяли на всій території країни, незалежно від політичної волі місцевої влади;

- навчання медичного персоналу: організувати навчання для медичних працівників з метою забезпечення дотримання нових стандартів.

5. Поліпшення комунікації між рівнями влади:

- здійснення ефективної співпраці між місцевою та центральною владою, зокрема налагодження ефективної комунікації між різними рівнями публічного управління для забезпечення координації дій щодо реформування системи охорони здоров'я;

- залучення громадськості до процесу реформування через відкриті консультації та обговорення.

6. Прозорість та підзвітність:

- регулярне публікування звітів про стан охорони здоров'я та результати моніторингу якості медичних послуг для забезпечення прозорості;

- введення механізмів підзвітності для медичних закладів та їх керівництв, що дозволить реагувати на виявлені проблеми.

Викладені напрями мають значно покращити якість надання медичних послуг, а також сприяти створенню більш ефективної та стійкої системи охорони здоров'я в Україні.

З метою забезпечення доступу до медичних послуг також необхідно здійснити:

- відновити та зміцнити інфраструктуру охорони здоров'я, особливо в зонах конфлікту, щоб забезпечити доступ до медичної допомоги для всіх верств населення;

- розробити програми психосоціальної підтримки для постраждалих від конфлікту, включаючи консультації та терапії;

- консолідація зусиль держави, неурядових організацій та міжнародних партнерів для надання допомоги та ресурсів у сферах охорони здоров'я;

- здійснити інвестування в освіту медичних працівників та їх підготовку до роботи в умовах надзвичайних ситуацій;

- проводити моніторинг стану здоров'я громадян для виявлення нових проблем і своєчасного реагування на них.

Комплексне відновлення системи охорони здоров'я в Україні після збройної агресії є критично важливим завданням, яке потребує стратегічного підходу та зусиль з боку держави, міжнародних партнерів і суспільства. Ось кілька ключових аспектів, які можуть бути враховані в рамках повоєнної стратегії.

В напрямі відновлення інфраструктури охорони здоров'я здійснити:

- ремонт і реконструкцію медичних закладів: відновити пошкоджені лікарні та клініки, забезпечити їх сучасним обладнанням;

- створити мобільні медичні команди для забезпечення доступу до медичних послуг у віддалених і постраждалих районах;

За напрямом компенсації ресурсних втрат здійснити:

- забезпечення фінансових ресурсів для відшкодування втрат, спричинених війною, через державний бюджет та міжнародну допомогу;

- підтримку з боку міжнародних організацій шляхом залучення донорів і міжнародних фондів для фінансування проектів відновлення.

За напрямом розвитку людського капіталу:

- навчання та підвищення кваліфікації медичних працівників. Інвестувати в освіту та професійний розвиток лікарів, медсестер та іншого медичного персоналу;

- створити умови для повернення українських медиків, які виїхали за кордон через війну, шляхом надання їм стимулів, таких як конкурентоспроможні зарплати та можливості для кар'єрного зростання.

З метою здійснення психологічної підтримки населення запровадити:

- програми психосоціальної реабілітації для надання психологічної допомоги постраждалим від конфлікту;

- підвищення обізнаності населення про важливість психічного здоров'я та доступні ресурси.

Важливим напрямом є співпраця з міжнародними партнерами, зокрема: обмін досвідом для запозичення успішних практик; залучення міжнародних організацій для реалізації проектів відновлення системи охорони здоров'я.

В цілому, комплексний підхід до відновлення системи надання якісних послуг в сфері охорони здоров'я в Україні є важливим для відновлення соціальної стабільності та економічного розвитку країни в цілому. Реалізація цих заходів допоможе створити міцну основу для відбудови України в післявоєнний період.

Висновки. У ході дослідження було виявлено та проаналізовано основні проблеми в системі охорони здоров'я в Україні в умовах війни, пов'язані з низькими показниками доступності, якості медичної допомоги, якості вищої медичної освіти, культури збереження здоров'я населення держави та інші.

Запропоновано напрями, які можуть бути впроваджені для забезпечення універсального доступу населення до медичних послуг, враховуючи сучасні реалії та потреби суспільства: відновити та зміцнити інфраструктуру охорони здоров'я, особливо в зонах конфлікту; розробити програми психосоціальної підтримки для постраждалих від

воєнного конфлікту; включаючи консультації та терапії; консолідація зусиль держави, неурядових організацій та міжнародних партнерів; інвестування в освіту медичних працівників та їх підготовку до роботи в умовах надзвичайних ситуацій; моніторинг стану здоров'я громадян та інші.

Визначено роль міжнародних організацій у відновленні та розвитку системи охорони здоров'я

в Україні, яка полягає в обміні досвідом та залученні міжнародних організацій для реалізації проєктів відновлення системи охорони здоров'я.

Запропоновано практичні рішення для забезпечення універсального доступу до якісних медичних послуг в Україні в повоєнний період, що є критично важливим для відновлення здоров'я населення та стабільності країни.

Список літератури:

1. Зубчик І.М. Поняття та критерії якості медичних послуг. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/158.pdf>
2. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141. URL: <https://surl.lu/apergj>
3. Про адміністративні послуги. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 32, ст. 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
4. 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 17.01.2025 № 34-р. URL: <https://surl.li/dvdgpo>
5. Програма державних гарантій медичного обслуговування населення. URL: <https://surl.li/dsqpuv>
6. Тищенко Ю. Поняття «послуга»: в міжнародному та вітчизняному праві. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. № 4. С. 89–98.
7. Юрочко Т., Баблик О., Бадіков Т., Скибчик В., Купира Д., Курпіта В. Система охорони здоров'я України. URL: <https://uareforms.org/pages/new-page-655>

Hornyk V.H., Yevmieshkina O.L., Simak S.V. DIRECTIONS FOR ENSURING UNIVERSAL ACCESS OF THE POPULATION TO QUALITY MEDICAL SERVICES IN UKRAINE IN THE POST-WAR PERIOD

The article analyzes the concept of service, medical service. The criteria for the quality of medical services are considered: effectiveness, efficiency, accessibility, patient-centeredness, fairness and equality, and safety. The principles that contribute to improving the quality of service to citizens in the field of providing services in the healthcare system are substantiated. Problems in the provision of medical services are identified: low accessibility and quality of medical care; low quality of higher medical education in Ukraine; low culture of preserving the health of the state's population; lack of a comprehensive assessment of the quality of medical services. The following areas for improving access to quality medical services have been identified: development and implementation of a monitoring and evaluation system; implementation of regular audits of medical institutions; conducting research to assess the needs of the population; and assessing the impact of implemented measures on improving the state of healthcare. The following directions are proposed that can be implemented to ensure universal access to medical services for the population, taking into account modern realities and needs of society: restore and strengthen the healthcare infrastructure, especially in conflict zones; develop psychosocial support programs for victims of the military conflict; including consultations and therapy; consolidate the efforts of the state, non-governmental organizations and international partners; invest in the education of medical workers and their preparation for work in emergency situations; monitor the health of citizens, and others. The role of international organizations in the restoration and development of the healthcare system in Ukraine is determined, which consists in exchanging experience and involving international organizations in the implementation of healthcare system restoration projects. Practical solutions are proposed to ensure universal access to quality medical services in Ukraine in the post-war period, which is critically important for restoring the health of the population and the stability of the country.

Key words: service, medical service, access to medical services, health care, principles of providing medical services.

Дволітка А.Я.

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

ІНФРАСТРУКТУРА БЮДЖЕТНОГО МЕХАНІЗМУ РЕГІОНУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У статті досліджено теоретичні засади формування інфраструктури бюджетного механізму регіону в умовах цифровізації, що є актуальним у контексті зростання ролі цифрових технологій у системі публічних фінансів. Здійснено концептуальний аналіз категорії «інфраструктура» в бюджетному контексті з урахуванням її ключових функцій. Виділено три основні функції інфраструктури: організаційну, облікову та інформаційну. Організаційна функція полягає у створенні сприятливих умов для координації та регулювання бюджетного процесу, включаючи взаємодію структурних елементів та забезпечення процедурної чіткості. Облікова функція спрямована на формування та підтримку системи обліку бюджетних процесів, що забезпечує прозорість і надійність фінансової інформації. Інформаційна функція формує єдиний інформаційний простір для комунікації, аналізу даних та прийняття управлінських рішень у бюджетній сфері.

Також ідентифіковано три види трансакційних витрат, які істотно впливають на ефективність функціонування бюджетного механізму: витрати на пошук необхідної інформації, витрати на її облік та аналітичну обробку, а також витрати на контроль за дотриманням бюджетних зобов'язань. В умовах цифровізації ці витрати можуть бути знижені або оптимізовані шляхом впровадження сучасних інформаційних систем та цифрових платформ.

На основі поєднання функціонального та трансакційного підходів запропоновано визначення: інфраструктура бюджетного механізму регіону – це підсистема, призначена для забезпечення ефективного функціонування бюджетного процесу шляхом налагодження взаємодії між інституціями місцевого самоврядування, організації технічної підтримки та створення інформаційного середовища.

Виділення інфраструктури як об'єкта наукового дослідження дозволяє по-новому осмислити інституційні засади бюджетного управління, що є важливим кроком для підвищення ефективності та стабільності регіональних бюджетних систем в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: бюджетний механізм, інфраструктура, регіональна економіка, цифровізація, трансакційні витрати, публічні фінанси, інформаційні системи, інституційна взаємодія.

Постановка проблеми. В Україні зростання вимог до точності та своєчасності бюджетного процесу в умовах постійного розширення спектру послуг, що фінансуються з місцевих бюджетів, зумовлює потребу в надійному бюджетному механізмі регіону. Сьогодні, коли технології бюджетного управління розвиваються надзвичайно швидко, важливість створення дієвої інфраструктури бюджетного механізму регіону важко переоцінити. З огляду на цифровізацію у сфері управління бюджетними процесами, виникає необхідність в удосконаленні методів взаємодії між місцевими органами влади та громадою. Узгодженість дій усіх учасників бюджетного механізму регіону – від місцевих органів до громадян – сприяє реалізації стратегічних завдань регіону та дозволяє швидше реагувати на поточні потреби. Такий підхід не лише підвищує ефек-

тивність бюджетного процесу, а й формує основу для забезпечення фінансової стабільності регіону, задоволення потреб населення та стимулювання економічного зростання.

В умовах становлення та розвитку бюджетного механізму регіону в Україні дослідження інфраструктури цього механізму набуває особливої значущості. Вивчення інфраструктури бюджетного механізму регіону, узгодженість взаємодії окремих елементів інфраструктури, а також розробка ефективних методів управління бюджетними ресурсами є ключовими чинниками, що визначають успішність регіонального розвитку. Саме комплексний підхід до вивчення теорії та практики функціонування інфраструктури бюджетного механізму регіону дозволяє забезпечити ефективність надання публічних послуг, які фінансуються місцевими бюджетами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам з'ясування сутності та визначення ключових компонентів інфраструктури присвячені дослідження провідних українських та закордонних науковців, таких як П. Беленький [1], З. Герасимчук [2], П. Розенштейн-Родан [3], В. Рукуненко [4], В. Ходаківська [5], О. Шубін [6] та інших. Наразі питання інфраструктури бюджетного механізму регіону залишається одним із найменш досліджених напрямів економічної науки. Серед широкого спектру наукових досліджень, присвячених бюджетному механізму, не запропоновано єдиного системного визначення поняття «інфраструктура бюджетного механізму регіону». Недостатнє вивчення цього питання в сучасній економічній науці суттєво ускладнює реалізацію ефективної бюджетної політики та загальний перебіг бюджетних процесів в Україні. Це зумовлено відсутністю обґрунтованих і дієвих рекомендацій для створення належної інфраструктури, яка б забезпечувала ефективне функціонування бюджетного механізму на регіональному рівні, поєднуючи міжнародний досвід з урахуванням специфічних умов українських регіонів та швидкий розвиток інформаційних технологій.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних основ формування інфраструктури бюджетного механізму регіону в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Вперше поняття «інфраструктура» з'являється у працях західних дослідників-економістів. Один із численних підходів до трактування цього терміна підкреслює його зв'язок із будівельною сферою, прирівнюючи інфраструктуру до основи споруди, що зводиться. Це відповідає буквальному значенню латинських слів «infra» (нижче, під) та «structure» (структура, будова, розміщення) [3, с. 60]. Відтак, розгляд інфраструктури як основи дозволяє вважати її обов'язковим компонентом будь-якої цілісної економічної системи [7]. Такий підхід, на нашу думку, сприяє комплексному розумінню сутності та значення інфраструктури, яка має як матеріально-об'єктну форму, так і конкретне функціональне призначення у впорядкуванні економічних зв'язків. Зокрема, вона забезпечує формування цих зв'язків між суб'єктами бюджетного механізму регіону.

З позиції системного підходу інфраструктуру доцільно трактувати як сукупність компонентів, які гарантують безперебійне функціонування взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами конкретної економічної системи [8, с. 42]. Одним із

прикладів такої реалізації може слугувати бюджетний механізм регіону. Це визначення підкреслює, що інфраструктура, виступаючи в ролі підсистеми в межах ширшої системи, має на меті забезпечення узгодженості взаємодії між об'єктами та суб'єктами, а також координацію між різними елементами системи. Вона виконує функцію регулятора, який впорядковує дії всіх компонентів, сприяючи їх гармонійній взаємодії та стабільному функціонуванню економічної системи в цілому. Крім того, інфраструктура відіграє важливу роль у підтриманні цілісності системи, створюючи умови для її адаптивності до змінних зовнішніх і внутрішніх факторів. Вона не лише забезпечує ефективність економічних процесів, але й сприяє їхній стійкості, що є основою для довгострокового розвитку та стабільності економіки.

Літературні джерела не пропонують єдиного, загальноприйнятого підходу до визначення складу інфраструктури бюджетного механізму регіону. Різноманіття функціональних характеристик інфраструктури, враховуючи її цільову спрямованість у межах регіонального бюджетного механізму, дає можливість виокремити три ключові функції. Основні функції інфраструктури включають:

- організаційну функцію – забезпечує створення сприятливих умов для ефективного функціонування бюджетного процесу, включаючи координацію роботи структурних елементів і регулювання процедур;

- облікову функцію – охоплює вирішення всіх облікових питань, які виникають у процесі впровадження бюджетного механізму, таких як облік процесів, забезпечення облікової підтримки та обслуговування;

- інформаційну функцію – спрямована на формування прозорого та доступного інформаційного середовища, що дозволяє ефективно керувати бюджетними потоками, обмінюватися даними та підтримувати зворотний зв'язок між усіма суб'єктами бюджетного механізму регіону.

Ці функції формують основу інфраструктури бюджетного механізму регіону, забезпечуючи його ефективність та адаптивність до змін у соціально-економічному середовищі.

За своїм походженням бюджетний механізм регіону і інфраструктура бюджетного механізму регіону, в межах якого рух бюджетних послуг і бюджетних коштів забезпечується виключно укладенням угод (угод), є інституціоналізованою формою транзакцій [7]. У той же час інституціоналізація також має на увазі необхідність створення цілої системи спеціалізованих установ,

які є невід'ємною частиною бюджетного механізму регіону і складають його інфраструктуру. Завдяки цьому інфраструктура скорочує час, необхідний учасникам бюджетного механізму регіону для здійснення своєї діяльності, і пов'язані з цим витрати, тим самим звільняючи ресурси учасників бюджетного механізму регіону для забезпечення більш ефективної роботи.

Основні методичні підходи, спрямовані на розкриття принципів впливу інфраструктури на результативність бюджетного процесу, зокрема в контексті функціонування бюджетного механізму регіону, були сформовані в рамках теорії інституціоналізму, представлені в роботах Дж. Коммонса та Р. Коуза [9; 10]. Аналізуючи ключові аспекти неокласичної теорії, можна впевнено заявити, що у практичному застосуванні реалізація бюджетного механізму регіону супроводжується об'єктивними витратами, зокрема транзакційного характеру.

Варто зауважити, що сучасне трактування транзакційних витрат у межах бюджетного механізму регіону охоплює широкий спектр підходів. З одного боку, існують вузькі інтерпретації, які пов'язують ці витрати виключно з конкретними видами бюджетної діяльності, наприклад, адмініструванням фінансових ресурсів або контролем за їх використанням. З іншого боку, є більш всеосяжні підходи, які акцентують увагу на інституційній природі бюджетного механізму регіону як багатогранного економічного явища. Попри відмінності у підходах, усі визначення об'єднують прагнення прив'язати транзакційні витрати до певних дій та ресурсних витрат, що виникають у процесі функціонування бюджетного механізму регіону. Це можуть бути витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням регіональних програм, взаємодією між різними рівнями влади, підготовкою документів, проведенням аналізу чи моніторингу. У широкому контексті транзакційні витрати відображають як фінансові, так і часові, адміністративні та організаційні зусилля, необхідні для досягнення ефективності бюджетного механізму регіону. Таким чином, їхнє детальне вивчення та оптимізація сприяють покращенню якості управління бюджетом, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю та соціальною результативністю.

Досліджуючи теоретичні засади інфраструктури, стає очевидним, що єдиного універсального підходу до визначення її сутності не існує. Різні трактування не тільки доповнюють одна одну, але й формують базу для інтегрованого розуміння.

Це дозволяє розглядати інфраструктуру як сукупність базових умов, які забезпечують стабільне функціонування та розвиток бюджетного механізму регіону.

Особливості інфраструктури проявляються через її здатність адаптуватися до потреб суспільства, сприяти оновленню ресурсів і підтримувати ефективність бюджетного механізму регіону. Впровадження цифрових технологій та продуктів в бюджетний процес покликано підвищити рівень ефективності реалізації бюджетного механізму, зокрема, покращити якісну сторону управління бюджетними коштами, забезпечити корисність від використання коштів бюджету, підвищення рівня контролю за діяльністю розпорядників і отримувачів бюджетних ресурсів, а також забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників бюджетного процесу. Головним завданням сучасного етапу розвитку бюджетних відносин є не лише цифрова трансформація бюджету та бюджетних показників, а й впровадження інформаційних технологій та цифрових інструментів для адміністрування відповідних процесів у бюджетній сфері, виконання певних процедур у автоматизованому режимі без втручання людини, що усуває суб'єктивний чинник у прийнятті тих чи інших рішень [11].

З урахуванням постійного розширення функцій та інтенсивної цифровізації, інфраструктура стає не лише основою регіонального розвитку, а й інструментом для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз літературних джерел дає змогу виокремити три ключових типів транзакційних витрат, які, на нашу думку, відіграють вирішальну роль у поясненні феномену функціонування інфраструктури бюджетного механізму регіону. Дослідження поняття транзакційні витрати дозволяє глибше проаналізувати економічну природу бюджетного механізму регіону, його структурну організацію та роль у підтримці збалансованого розвитку регіонів. Відтак, ці форми витрат є основою для розуміння специфіки взаємодії між елементами бюджетного механізму регіону та забезпечення його ефективності. З огляду на функціональну взаємодію елементів інфраструктури бюджетного механізму регіону, доцільно запропонувати розподіл витрат, аналіз характеристик їх впливу з урахуванням рівнів підпорядкування та елементів інфраструктури (рисунк 1). Такий підхід дозволяє розглядати кожен елемент як частину єдиного механізму, де ефективність залежить від узгодженості її компонентів.



Рис. 1. Декомпозиція функцій, транзакційних витрат та елементів інфраструктури бюджетного механізму регіону в умовах цифровізації

Джерело: розроблено автором на основі [8, с.46; 12]

Електронні платформи та онлайн-портали відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та підзвітності бюджетного процесу. Вони надають громадянам доступ до інформації про формування, розподіл та використання бюджетних коштів. Мобільні додатки для громадського моніторингу дозволяють швидко повідомляти про порушення, нецільове використання коштів або проблеми з реалізацією бюджетних програм. Такі інструменти сприяють активнішій участі громадян у прийнятті фінансових рішень на місцевому та національному рівнях. Крім того, вони стимулюють органи влади до ефективнішого управління публічними фінансами. Загалом, цифрові технології зміцнюють довіру між громадянами та державними структурами.

Інтелектуальні технології, продукти на основі штучного інтелекту та інструменти аналізу великих обсягів даних відіграють все більш важливу роль у бюджетному процесі. Вони дозволяють оперативно обробляти великі масиви фінансової інформації, виявляти тенденції, ризики та неефективність у використанні бюджетних коштів. Застосування аналітичних інструментів сприяє більш точному прогнозуванню доходів і витрат бюджету. Це підвищує прозорість прийняття управлінських рішень та дозволяє своєчасно коригувати бюджетну політику. Крім того, цифрові рішення забезпечують автоматизацію рутинних операцій, що знижує людський фактор і прискорює бюджетні процедури. Загалом, це сприяє підвищенню ефективності та якості управління публічними фінансами.

Блокчейн як технологія може суттєво підвищити прозорість у бюджетному процесі. Завдяки децентралізованому характеру та незмінності записів, усі транзакції у бюджетній сфері стають відкритими для перевірки та складними для фальсифікації. Це дозволяє громадськості, контролюючим органам та зацікавленим сторонам у реальному часі відстежувати рух бюджетних коштів. Блокчейн також знижує ризик корупції та нецільового використання коштів. Автоматизація процесів за допомогою смарт-контрактів підвищує ефективність і забезпечує дотримання встановлених правил фінансування. У результаті, ця технологія сприяє зміцненню довіри до державних фінансів та органів влади.

Декомпозиція витрат може враховувати специфіку функціонування окремих елементів, їхню роль у реалізації пріоритетних завдань та інтеграцію в загальну систему. Це сприятиме не лише прозорому обліку бюджетних ресурсів, а й підвищенню ефективності управління фінансовими потоками. Упорядкування ієрархії елементів та їхнього підпорядкування дозволяє чіткіше визначити відповідальність за виконання кожного етапу бюджетного процесу, забезпечуючи збалансоване планування і раціональне використання коштів.

На основі виділення функцій, які має виконувати інфраструктура, транзакційних витрат та розгляду її як ключового елемента ефективної діяльності бюджетного механізму регіону в умовах цифровізації, нами запропоновано наступне визначення: інфраструктура бюджетного механізму регіону – це підсистема бюджетного механізму регіону, основне завдання якої полягає в забезпеченні реалізації бюджетного процесу в регіоні, шляхом налагодження оптимальної взаємодії інституцій місцевого управління, створення дієвої технічної та інформаційної підтримки. Відтак, інфраструктура є не лише засобом для управління ресурсами, але й важливим інструментом для підвищення прозорості бюджетних процесів, зниження витрат на адміністрування та покликана забезпечити оперативну адаптацію до змінних умов розвитку регіону.

Висновки. Таким чином, виділення поняття інфраструктура бюджетного механізму регіону дозволяє в подальшому глибше досліджувати складні взаємозв'язки між правовими, інформаційними та обліковими елементами, які впливають на ефективність та стабільність бюджетного процесу на регіональному рівні.

Список літератури:

1. Беленький Ю. П. Механізм розвитку ринкової інфраструктури в Україні. *Вісник НАН України*. 2002. № 4. С. 15–23.
2. Герасимчук З. В., Подеря-Масюк Ю. А. Економічна сутність інвестиційної інфраструктури регіону. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2008. № 5(17). Ч. 2 С. 6–14.
3. Rosenstein-Rodan P. Notes on the Theory of the “Big Push”. *Economic Development for Latin America*. 1961. № 4. Р. 60.
4. Ходаківська В. П., Данілов О. Д. Ринок фінансових послуг : навчальний посібник. Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. 501 с.
5. Рекуненко І. І. Формування та розвиток інфраструктури фінансового ринку України: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. Суми : ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ», 2013. 535 с.
6. Шубін О. О. Інфраструктура товарного ринку : теоретичні засади : підручник. Київ : Знання, 2009. 379 с.
7. Коваленко М. Є. Концепція інфраструктури у фінансовому секторі економіки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Т. 16. С. 298–306.
8. Коробка Р. В. Розвиток інфраструктури фондового ринку як складової фінансової системи України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Суми : ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ», 2013. 189 с.
9. Coase R. H. The Problem of Social Cost [Електронний ресурс]. *Journal of Law and Economics*. 1960. Vol. 3. Р. 1–44. Режим доступу: <https://surl.li/cfbifq>
10. Commons J. R. *Institutional Economics*. Madison : University of Wisconsin Press, 1934. 921 p.
11. Сідор М. І. Вплив цифровізації на бюджетну систему України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-4/111>.
12. *Сучасна парадигма публічного управління* : збірник тез VI Міжнародної науково-практичної конференції (14–16 листопада 2024 р.) / за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Стасишина А.В. Електрон. вид. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2025. 930 с.

Dvolitka A.Ya. THE INFRASTRUCTURE OF THE REGIONAL BUDGETARY MECHANISM: THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION UNDER DIGITALIZATION CONDITIONS

This article explores the theoretical foundations for forming the infrastructure of the regional budgetary mechanism under digitalization, which has gained relevance due to the growing role of digital technologies in public finance systems. A conceptual analysis of the term “infrastructure” is conducted within the context of its functional significance in the budget process, leading to the identification of three primary functions: organizational, accounting, and informational. The organizational function ensures coordination and regulation of the budget process, involving interaction among structural elements and procedural clarity. The accounting function focuses on establishing and maintaining a reliable accounting system that enhances transparency and integrity in budget operations. The informational function is responsible for creating a unified digital environment for communication, data analysis, and decision-making in the budgetary domain.

Additionally, the study identifies three major types of transaction costs that critically influence the efficiency of the budget mechanism: costs related to information search, costs of accounting and analytical processing, and costs of monitoring compliance with budget obligations. Under digital transformation, these costs may be reduced or optimized through the use of advanced information systems and digital platforms.

Based on the integration of functional and transactional approaches, the paper proposes the following definition: the infrastructure of the regional budgetary mechanism is a subsystem that ensures the effective implementation of the budget process by facilitating institutional interaction at the local government level, providing technical support, and creating an enabling informational environment.

Recognizing infrastructure as a distinct subject of study offers a new perspective on the institutional design of budget governance and is a key step toward enhancing the efficiency and stability of regional budget systems in the digital age.

Key words: *budgetary mechanism, infrastructure, regional economy, digitalization, transaction costs, public finance, information systems, institutional interaction.*

Захарін А.А.

Національний університет «Чернігівська політехніка»

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ

У статті проаналізовано сучасні виклики публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів, обумовлені безпрецедентними обставинами, спричиненими повномасштабною війною, потребою у масштабній реінтеграції військовослужбовців у життя суспільства. Акцентовано увагу на нагальності формування цілісної, ефективної та адаптивної системи державної підтримки, орієнтованої на індивідуальні потреби ветеранів, з урахуванням сучасних соціальних, гуманітарних та безпекових запитів.

Актуалізовано проблематику методології публічного управління, яка визначає не лише інструментарій, а й ціннісні засади, що формують орієнтири діяльності держави у соціальній сфері та дозволяють вибудувати ефективну взаємодію між державними інституціями, громадянським суспільством та цільовими групами населення, зокрема ветеранами, що потребують соціального захисту.

Здійснено аналіз наукових підходів і напрацювань вітчизняних та зарубіжних авторів, виокремлено та обґрунтовано ключові методологічні підходи до управління соціальним захистом ветеранів: системний, інституційний, суб'єктний та порівняльно-аналітичний. Кожен із підходів представлено в контексті актуальних потреб ветеранської політики, підкреслено їхню взаємодоповнюваність, потенціал до подолання фрагментарності управлінських рішень, підвищення їх ефективності та чутливості до цільових груп.

Визначено принципи публічного управління: залученість, адресність, підтримка, рівність і недискремінація, наступність, стандартизація та цифрікація. Аргументовано, що публічна політика, орієнтована на участь ветеранів як суб'єктів ухвалення рішень, розвиток цифрових інструментів взаємодії, налагодження зворотного зв'язку та громадського контролю є ключовими до підвищення легітимності та ефективності державного врядування в цій сфері.

Доведено, що урахування міжнародного досвіду може бути корисним для України, однак його адаптація має враховувати культурний контекст та потреби українських ветеранів.

Ключові слова: публічне управління, соціальний захист ветеранів, методологічні підходи, принципи управління, система підтримки, політика реінтеграції.

Постановка проблеми. Виклики, які постали перед Україною в умовах повномасштабного вторгнення та запровадження воєнного стану актуалізують необхідність переосмислення сфери публічного управління, зокрема у контексті соціального захисту ветеранів у зв'язку з масовим поверненням військовослужбовців до цивільного життя: забезпечення дієвої і водночас гнучкої системи, що відповідає реальним потребам і запитам ветеранів.

Реалізація ефективної держави політики у сфері соціального захисту ветеранів, результативне функціонування відповідних соціальних інститутів, наявність цілісного, узгодженого нормативно-правового забезпечення передбачає міждисциплінарний структурний аналіз, систематизацію та узагальнення кращих управлінських практик, концептів та механізмів державної підтримки.

Водночас імплементація європейських стандартів, постійна редакція та оновлення нормативних документів, що регламентують правовий статус та супровід ветеранів (Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», Постанова КМУ «Питання надання послуг деякими категоріями фахівців окремим категоріям осіб, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України, членам сімей таких категорій осіб в закладах охорони здоров'я» та інші) вимагають глибокого методологічного обґрунтування, яке дозволить сформувати цілісне бачення підходів, принципів, функцій та інструментів управлінської діяльності, спрямованої на соціальну інтеграцію, підтримку та розвиток ветеранського середовища як важливого сегмента національної безпеки та соціальної згуртованості українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перебуваючи в умовах російсько-української війни, наша держава стикається з рядом безпрецедентних викликів, які потребують нагальних рішень: велика кількість демобілізованих військовослужбовців, необхідність їх реінтеграції у суспільство, зростання чисельності отримувачів підтримки та послуг, підвищені вимоги з боку суспільства до прозорості та ефективності надання соціального захисту.

Відбувається формування нових соціальних груп з особливими потребами (за оцінкою спеціалістів, щонайменше 10% населення України після завершення російсько-української війни будуть тією чи іншою мірою дотичними до ветеранських послуг): люди з бойовим досвідом, психологічними травмами, порушеннями адаптації, потребами у перекваліфікації та ресоціалізації. Держава має бути готовою забезпечити їм ефективну підтримку – як на рівні правового супроводу, так і через інструменти соціального захисту, медичної, освітньої, психологічної допомоги.

Натомість, гібридність, притаманна війні, поєднуючи воєнні, інформаційні, психологічні, економічні та культурні атаки, ускладнює функціонування державних інституцій, негативно впливає на оперативність реагування, ефективність міжсекторальної взаємодії, гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Багато аспектів соціального захисту ветеранів потребують перегляду та оновлення.

У таких умовах питання соціального захисту ветеранів потребує системного дослідження та зосередження на пошуку оптимальних підходів та принципів публічного управління на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду. Аналіз сучасних наукових доробків щодо публічного управління у соціальній сфері, із акцентом на базові підходи й принципи публічного управління та теоретичні концепти, може бути застосовано для покращення ефективності соціального захисту ветеранів.

Аналіз досліджень засвідчує, що законодавство України регламентує для категорії ветеранів широкий спектр прав, пільг і компенсацій. Проте, як зазначає Л. Мазуренко, на практиці реалізація цих гарантій часто ускладнена через нестачу економічних ресурсів, нечіткі механізми виконання зобов'язань держави та відсутність належної інфраструктури. Водночас держава вимагає від військовослужбовців бездоганного виконання обов'язків, не завжди забезпечуючи адекватну підтримку у відповідь [12, с. 227].

Причиною такої невідповідності, на думку І. Грищенко, є те, що в Україні відсутній цілісний та системний підхід до реалізації державної політики щодо соціального захисту ветеранів та членів їхніх родин. Зі зростанням кількості учасників бойових дій та загиблих захисників зростають і вимоги до якості надання соціальних послуг. Натомість програми соціальної підтримки часто носять фрагментарний характер, що породжує ризик того, що ветерани, повертаючись до мирного життя, зіткнуться з глибоким розчаруванням і соціальною ізоляцією. Автор констатує, що «держава не спроможна гарантувати всі соціальні виплати й пільги, закріплені в законодавстві. Якщо ситуація залишиться незмінною, найближчим часом ветерани, які повернуться до цивільного життя, зіткнуться з невідповідністю між своїми потребами й внеском у захист країни та ставленням держави й суспільства до них. Це може призвести до серйозних соціальних наслідків» [5, с. 594-595].

Деталізуючи наявні проблеми, А. Колоско та І. Цимбалюк акцентують увагу на недосконалому адмініструванні та управлінні, що ускладнює доступ ветеранів до реабілітаційних програм та пільг [11]. Суголосні висновки представлено у дослідженні Я. Митька. Зокрема, автор підкреслює нагальну потребу у приведенні наявної нормативно-правової бази до міжнародних стандартів, що може стати ключовою передумовою для зростання ефективності соціального захисту [13].

В цьому контексті особливої ваги набувають наукові підходи до переосмислення ролі держави у сфері соціального захисту ветеранів. Так, Є. Гордієнко обґрунтовує необхідність переходу від пасивної, патерналістської моделі соціального захисту (коли держава виступає лише як надавач пільг) до активного залучення ветеранів до процесів (створення умов для реінтеграції ветеранів та «соціального самозахисту») з метою підвищення ефективності підтримки [4]. Автор пропонує впровадження цілісної моделі з чітко визначеними суб'єктами, механізмами, принципами та інструментарієм, спрямованої на соціальний самозахист ветеранів, яка передбачає не лише надання матеріальної допомоги, але й підтримку в професійному навчанні, працевлаштуванні та підприємстві [4]. Особливу увагу приділено удосконаленню принципів державної політики: законності, прозорості, рівності, стандартизації, збалансованості повноважень і відповідальності, що унеможливить залежність гарантій від зміни політичного керівництва.

Практична реалізація цих принципів передбачає ключові напрями: інституційно-правовий (створення єдиної вертикалі управління, координацію між рівнями влади та вдосконалення законодавства); соціально-економічний (визначення пріоритетів видатків бюджету на потреби ветеранів, запровадження економічних стимулів, розвиток соціального підприємництва); інформаційно-комунікативний (побудова системи зворотного зв'язку з ветеранами, співпраця з інститутами громадянського суспільства) [4].

Наголошуючи на ролі принципів публічного управління, О. Донченко визначає принципи відкритості, прозорості, зворотного зв'язку, інноваційності та підзвітності не лише як важливі фактори забезпечення управління, а й як критерії оцінювання ефективності діяльності органів влади та підкреслює необхідність інтеграції визначених принципів у механізми функціонування сучасного публічного управління у сфері соціального захисту [6].

Досвід провідних країн (США, Великобританії, Канади, Австралії, Німеччини), представлений у дослідженнях (Л. Калмикова, І. Кобець, Ю. Попик, Е. Бінкс, Ф. Джейкоб, С. Карнер, С. Кембридж, Р. Факундо) засвідчує, що найефективнішою моделлю підтримки ветеранів є комплексний підхід, який охоплює медичну, психологічну, соціальну та економічну допомогу. У цих країнах державні програми тісно співпрацюють із неурядовими організаціями, що дозволяє забезпечити ветеранів усебічною підтримкою та сприяти їхній успішній інтеграції у цивільне життя.

Одним із ключових напрямів роботи є медична та психологічна допомога. Ветерани включені у реабілітаційні програми та програми психологічної підтримки. У США та Німеччині особливу увагу приділяють фізичній реабілітації й терапії для стабілізації психічного стану, тоді як Австралія і Канада зосереджені на психосоціальній реабілітації. Велике значення надається соціальній адаптації. Зокрема, у Великобританії та Канаді діють мережі підтримки через відповідні організації (наприклад, British Legion і SSAFA), які допомагають ветеранам підтримувати соціальні зв'язки й уникати ізоляції. В Австралії та Німеччині реалізуються різноманітні волонтерські ініціативи та заходи, спрямовані на залучення ветеранів до активного громадського життя [1; 3].

Професійна реінтеграція є ще однією важливою складовою підтримки, яка реалізується через програми (наприклад, GI Bill, Vocational

Rehabilitation and Employment), що фінансують освіту і перепідготовку ветеранів, допомагають із працевлаштуванням, надають допомогу у пошуку роботи. Окрема увага приділяється родинам ветеранів, як важливого чинника успішної реабілітації: діють програми психологічної підтримки для сімей, що допомагають їм справлятися з труднощами, пов'язаними із поверненням ветерана до мирного життя, надаються юридичні консультації з питань соціальних пільг, медичних послуг, працевлаштування тощо [2]. Вчена Т. Коленіченко у своїх наукових працях [8; 9; 10] акцентує увагу на проблемах соціальної реінтеграції ветеранів у контексті їх повернення у невоєнний соціум і досліджує даний процес шляхом їх перепідготовки на спеціальності, які користуються попитом і працевлаштування.

Як зазначають дослідники Л. Калмикова, І. Кобець, Ю. Попик, найефективнішими є саме та допомога, яка враховує усі аспекти життя ветеранів – від медичної реабілітації до професійної адаптації та підтримки сімей. Такий підхід сприяє адаптації, зниженню рівня стресу, покращенню емоційного стану та успішній реінтеграції ветеранів у суспільство. Урахування міжнародного досвіду може бути корисним для України, однак його адаптація має враховувати культурний контекст та потреби українських ветеранів. Необхідним є залучення фахових психологів і терапевтів, створення інфраструктури для надання послуг, а також розробка комплексних програм, що поєднують психологічну підтримку з навчанням і працевлаштуванням. може сприяти розбудові ефективної системи реабілітації, що є важливим для соціальної єдності та економічної стабільності країни [7, с. 29; 14, с. 109].

Таким чином, проблематика соціального захисту ветеранів потребує багатовимірного підходу, спрямованого на охоплення різних сфер реабілітації та допомоги. Системність державної політики, відкритість до зворотнього зв'язку, прозорість, законність, інноваційні підходи, узгодження з міжнародними стандартами є необхідними умовами для розвитку ефективних механізмів соціального захисту ветеранів.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз наукових досліджень щодо публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів; наукове обґрунтування та систематизація методологічних підходів (системного, інституційного, суб'єктного, порівняльного) і принципів публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів.

Виклад основного матеріалу. Ефективне функціонування публічного управління неможливе без чітко окресленого методологічного підґрунтя, що забезпечує цілісність управлінських процесів, обґрунтованість рішень, системність у реалізації соціальної політики. Методологія публічного управління визначає не лише інструментарій, а й ціннісні засади, що формують орієнтири діяльності держави у соціальній сфері та дозволяють вибудувати ефективну взаємодію між державними інституціями, громадянським суспільством та цільовими групами населення, зокрема ветеранами, що потребують соціального захисту.

Спираючись на доробок вітчизняних (Є. Гордієнко, С. Дідик, А. Клименко, С. Кузьменко, О. Кучик, Л. Рябовол, А. Семез, М. Серебро, О. Стойко, С. Телешун, В. Федорчак, В. Філіпчук) та зарубіжних науковців (К. Боулдінг, Г. Спенсер, Б. Дюркгейм, І. Еспінг-Андерсен, О. Конт, Ч. Ліндблом, Ф. Каслз, Д. Норт, М. Нуссбау, Т. Скоупол, Г. Саймон, Р. Родс, Є. Серенсен, Я. Торфінг, Е. Остром, А. Сен), які визначають сутність державного управління, теоретичні засади, методологічні підходи і принципи формування інституційних механізмів державного управління, основні складові та напрямки вдосконалення соціального захисту, його місце в політиці держави, можемо виокремити ряд методологічних підходів публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів, кожен з яких розглянемо у контексті актуальних потреб, завдань і викликів ветеранської політики в Україні.

Соціальний захист ветеранів не може бути реалізовано в ізоляції від інших соціальних запитів суспільства, що передбачає застосування *системного підходу*, який забезпечує включення соціального захисту ветеранів у єдину державну політику. Впровадження системного підходу актуалізовано у дослідженнях В. Філіпчук (методологія та імплементація системного підходу до категорії «соціальний захист»), С. Кузьменко (системний підхід в управлінні соціальним захистом), О. Конт, Є. Дюркгейм (цілісність та системність державного управління). У межах системного підходу ми розглядаємо публічне управління як цілісну, ієрархічно організовану систему, що складається з підсистем (нормативної, функціональної, інформаційної, комунікативної тощо), які взаємодіють між собою. У контексті соціального захисту ветеранів це означає, що управління має охоплювати всі рівні – від центральної виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, мережі закла-

дів соціального обслуговування, медичні установи, центри зайнятості тощо.

Завдяки системному підходу відбувається налагодження необхідної взаємодії та координації між такими елементами, як нормативно-правове регулювання, фінансування, кадрове забезпечення, інституційні структури, які спрямовують зусилля на потреби ветеранів. Системний підхід дозволяє подолати фрагментарність і забезпечити цілісну підтримку – від реєстрації статусу до повноцінної реінтеграції ветерана.

Комплекс норм, стандартів, а також правових і адміністративних механізмів державної політики у сфері соціального захисту ветеранів забезпечується завдяки реалізації *інституційного підходу*, сутність якого представлено у доробках Є. Гордієнко (інституційне забезпечення реалізації державної політики соціального захисту учасників бойових дій), В. Федорчак (інституційний механізм державного управління), Д. Норт, Т. Скоупол (роль інституцій у формуванні політик).

Проблема соціального захисту часто виникає швидше не через відсутність політики, а через її неефективну інституалізацію. Зокрема, дублювання функцій між центральними і місцевими органами, невизначеність відповідальності за окремі напрями (психологічна допомога, працевлаштування, перекваліфікація) знижує результативність управління. У межах інституційного підходу ми маємо можливість оцінити якість публічного адміністрування, визначити слабкі місця у вертикалі управління, виявити прогалини у регуляторній базі, сформулювати пропозиції щодо її вдосконалення, ініціювати необхідність створення або реформування структур, які відповідають за дану сферу.

Ще одним фактором позитивних змін у сфері соціального захисту є впровадження *суб'єктного підходу*, який вимагає розробки і впровадження механізмів участі ветеранів у формуванні та реалізації державної ветеранської політики, що розкривається у дослідженнях І. Дегтярьової (механізми суб'єктності громадян у соціальних процесах), О. Стойко (самореалізація ветеранів через механізми громадської участі), Е. Остром, М. Бовенс (участь ветеранів як активних суб'єктів у реалізації державної політики).

Наприклад, через громадські ради при органах влади, інструменти е-демократії (електронні консультації, петиції), залучення до розробки програм на місцях. У межах даного підходу ветерани мають виступати експертами й агентами змін, а не лише отримувачами послуг, що дозволить зробити політику більш адаптованою до реальних потреб.

Порівняльно-аналітичний підхід передбачає аналіз досвіду інших країн з метою адаптації кращих практик до українського контексту, вивчення механізмів адаптації військових до мирного життя, що є критично важливим для збереження соціальної стабільності суспільства. Впровадження цього підходу актуалізовано дослідженнями С. Дідик (зарубіжний досвід фінансування соціального захисту населення), А. Клименко (соціальний захист і соціальне забезпечення в умовах євроінтеграції України), Г. Еспінг-Андерсен, Ф. Каслз (порівняння моделей соціального захисту у світі).

Дослідження механізмів соціального захисту в США, Канаді, країнах ЄС дозволить Україні уникнути типових помилок і запровадити ефективні реформи. Прикладами таких успішних рішень є концепція «єдиного вікна» для ветеранів (one-stop services), створення електронних реєстрів, програми індивідуального працевлаштування, підтримка соціального підприємництва тощо.

Визначені методологічні підходи формують підґрунтя для наукового осмислення й практичної реалізації ефективної ветеранської політики, дозволяють вибудувати цілісне бачення управлінських процесів, визначити логіку взаємодії між суб'єктами публічного управління. Проте жоден із підходів не буде дієвим без опори на принципи, які визначають нормативно-ціннісні орієнтири для діяльності органів влади.

Принципи публічного управління соціального захисту ветеранів є орієнтирами, які задають вектори управлінських рішень, забезпечують демократичний характер процесів, зміцнюють інституційну сталість і підвищують легітимність дій держави в сфері соціального захисту ветеранів. Теоретичні і методичні засади, які лягли в основу визначення принципів публічного управління представлено у дослідженнях Т. Костюченко, С. Телешун, О. Петренко, І. Коліушко, І. Дегтярьової, Т. Васильєвої, І. Надольної, Т. Купер, М. Бовенс, К. Худ, А. Фанг, К. Пейтмен, Дж. Ролз та інших. Отже, основними принципами публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів можемо визначити наступні.

Принцип залученості актуалізують А. Фанг (ідеї партисипативного управління), К. Пейтмен (важливість залучення громадян у демократичне врядування), О. Кармазін (практики громадської участі у формуванні соціальної політики), І. Дегтярьова (участь громадських організацій у розробці політики соціального захисту). Передбачає активне залучення ветеранів, їхніх родин та громадських організацій до формування, реалізації

та моніторингу ветеранської політики. Це можуть бути дорадчі органи, громадські ради, публічні консультації, електронні петиції тощо. Рівень залученості визначає чутливість політики до потреб бенефіціарів.

Принцип адресної підтримки обґрунтовують А. Сен (концепція можливостей, орієнтована на індивідуальні потреби людини), Т. Васильєва (механізми адресності у системі соціального захисту), І. Надольна (аналіз системи адресної соціальної підтримки в Україні). Передбачає персоналізовані програми реабілітації, перекваліфікації, підтримки, індивідуалізований підхід до кожного ветерана, врахування його досвіду, стану здоров'я, соціального контексту.

Принцип рівності і недискримінації обґрунтовують дослідники Дж. Ролз (теорія справедливості, що базується на рівності можливостей), Н. Лавриненко (рівність у доступі до соціального забезпечення). Передбачає усі отримувачі послуг повинні мати рівний доступ до допомоги незалежно від місця проживання, звання, форми служби, походження тощо.

Принцип наступності зобов'язань влади визначено у роботах П. Пірсон (інституційна інерційність і важливість стабільності державних зобов'язань), В. Тарангул (аналіз наступності і стабільності державної політики в соціальній сфері), Т. Васильєвої (акцент на стабільності програм соціального захисту). Передбачає зобов'язання держави щодо ветеранів залишаються чинними незалежно від політичних змін.

Принцип стандартизації та уніфікації актуалізовано Г. Хофстеде (вплив уніфікації норм і процедур на ефективність державного управління), М. Хілл (стандартизація процесів у політиці реалізації державних програм), Т. Ярошенко (підходи до уніфікації процедур надання соціальних послуг). Передбачає застосування єдиних стандартів надання послуг і процедур оформлення прав, зменшення бюрократичного навантаження, підвищення доступності послуг, виключенню суб'єктивного чинника з боку посадовців.

Таким чином, комплексна реалізація визначених методологічних підходів та принципів дозволяє сформувати науково обґрунтовану, цілісну модель публічного управління, орієнтовану на результативність, справедливість і стійкість системи соціального захисту ветеранів.

Висновки. Аналіз наукових досліджень засвідчив, що публічне управління у сфері соціального захисту ветеранів потребує переосмислення як з точки зору інституційної архітектури, так

і з огляду на методологічні засади реалізації соціальної політики. Реалізація системного, інституційного, суб'єктного й порівняльно-аналітичного підходів сприятиме побудові гнучкої, адаптивної та ефективної системи управління, здатної забезпечити сталий соціальний супровід ветеранів на всіх етапах їхньої реінтеграції у суспільство.

Ключовим чинником ефективності державної політики у ветеранській сфері є дотримання принципів підзвітності, інклюзивності, ефективності, адресності, рівності та наступності. Їх комплекс-

на реалізація здатна не лише забезпечити належний рівень підтримки ветеранів, а й посилити довіру громадян до влади та сприятиме консолідації суспільства.

Перспективами подальших досліджень можуть стати аналіз ефективності цифрових сервісів у ветеранській політиці, вивчення регіональних практик, адаптація зарубіжного досвіду з урахуванням українського культурного й правового контексту, а також вивчення нових форм державно-громадського партнерства у цій сфері.

Список літератури:

1. Binks, E., Cambridge, S. The transition experiences of British military veterans. *Political Psychology*, 2018, no. 39 (1), pp. 125–142. DOI: <https://doi.org/10.1111/pops.12399>.
2. Facundo, R. Veterans Helping Veterans: Reflections on 10 Years of Community Engagement. *Journal of General Internal Medicine*, 2022, no. 37 (1), pp. 85–87. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11606-021-06986-08>.
3. Jacob, F., Karner, S. War and Veterans: An Introduction. *War and Veterans: Treatment and Reintegration of Soldiers in Post-War Societies*. Verlag Ferdinand Schöningh, 2020, pp. 1–19. DOI: https://doi.org/10.30965/9783657703333_002.
4. Гордієнко Є. П. Механізми реалізації державної політики соціального захисту учасників бойових дій в Україні : дис. ... д-ра філософії з публічного управління та адміністрування. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 296 с.
5. Грищенко І. Державна політика у сфері соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей, членів сімей загиблих ветеранів війни, членів сімей загиблих захисників та захисниць України. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 8 (8). С. 584–598. DOI: 10.52058/3041-1572-2024-8(8)-584-598.
6. Донченко О. С. Відкритість публічного управління як напрям наукових досліджень: основні аспекти та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 23. С. 124–130.
7. Калмикова Л., Кобець І. Професійна інтеграція військових ветеранів у соціум: психологічний досвід зарубіжжя. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія*. 2024, № 4 (65). С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2024.4.4>.
8. Коленіченко Т.І. Методологічні принципи соціальної реінтеграції ветеранів гібридної війни. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2022. Вип. 17 (173). С. 43–48 / голов. ред. М. О. Носко ; Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Чернігів : НУЧК. DOI: 10.5281/zenodo.7080168
9. Коленіченко Т.І. Соціально-психологічні детермінанти соціальної реінтеграції ветеранів гібридної війни в умовах сучасного соціуму. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2022. Вип. 17 (173). С. 48–54 / голов. ред. М. О. Носко ; Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Чернігів : НУЧК.. DOI: 10.5281/zenodo.7080189
10. Коленіченко Т. Концептуалізація поняття «реінтеграція» в умовах збройного конфлікту в Україні. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді: зб. наук. праць*. Вип. 26. Кн. 1. 2022. С. 169–178. DOI: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2022-26-1-169-178>.
11. Колосок А., Цимбалюк І. Соціальний захист ветеранів війни. Ввічливість. *Humanitas*. 2024, № 3, С. 187–196. DOI: 10.32782/humanitas/2024.3.265.
12. Мазуренко Л. І. Основні засади державної політики у сфері соціального захисту військовослужбовців: нормативно-правове забезпечення. *Актуальні проблеми політики*. 2023. Вип. 71. С. 223–231. DOI: <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.31>.
13. Митько Я. Шляхи вдосконалення законодавства, яке визначає правові засади соціального захисту учасників бойових дій. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2019. № 2 (1). С. 154–159. DOI: <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2019.2-1.24>.
14. Попик Ю. В. Зарубіжний досвід соціальної роботи з ветеранами війни. *Інклюзія і суспільство*. 2024. № 3. С. 104–110.

Zakharyin A.A. METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF SOCIAL PROTECTION OF VETERANS

The article analyzes the contemporary challenges of public administration in the field of social protection of veterans, shaped by the unprecedented circumstances caused by the full-scale war and the urgent need for large-scale reintegration of military personnel into civilian life. The focus is placed on the necessity of developing a comprehensive, effective, and adaptive system of state support tailored to the individual needs of veterans, taking into account current social, humanitarian, and security demands.

The article highlights the relevance of public administration methodology, which defines not only the tools but also the value foundations guiding the state's activities in the social sphere and enabling effective interaction between government institutions, civil society, and target groups, particularly veterans in need of social protection.

An analysis of scientific approaches and research findings of domestic and foreign scholars is provided. Key methodological approaches to the management of veterans' social protection are identified and substantiated: systemic, institutional, actor-centered and comparative-analytical. Each approach is presented in the context of current needs in veteran policy, with an emphasis on their complementarity, potential to overcome fragmented governance decisions, and ability to enhance the effectiveness and sensitivity of public management toward target groups.

The article outlines the principles of public administration: involvement, targeting, support, equality and non-discrimination, continuity, standardization and certification. It is argued that public policy focused on veterans' participation as decision-makers, the development of digital interaction tools, the establishment of feedback mechanisms, and the promotion of public oversight is crucial for increasing the legitimacy and effectiveness of governance in this sphere.

It is demonstrated that while international experience can be valuable for Ukraine, its adaptation must consider the cultural context and specific needs of Ukrainian veterans.

Key words: public administration, social protection of veterans, methodological approaches, management principles, support system, reintegration policy.

Малько Н.О.

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Кулініч О.В.

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ ДИТЯЧІЙ ЗЛОЧИННОСТІ

Стаття присвячена дослідженню ролі організацій громадянського суспільства (ОГС) у формуванні й реалізації публічної політики щодо запобігання дитячій злочинності. Актуальність теми зумовлена складністю й багатоаспектністю проблеми дитячої злочинності, яка посилюється низкою соціально-економічних, психологічних і технологічних чинників. Попри наявність державних програм і нормативно-правових актів, чинні механізми запобігання залишаються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність активізації потенціалу громадянського суспільства в протидії цьому явищу.

Метою статті є визначення ключових функцій, які виконують ОГС у процесі формування й реалізації публічної політики у сфері запобігання дитячій злочинності, а також розроблення практичних рекомендацій щодо посилення їхньої ролі. У роботі проаналізовано наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань дитячої злочинності й ролі громадськості в запобіганні їй.

У результаті дослідження виокремлено й детально охарактеризовано основні функції ОГС у контексті запобігання дитячій злочинності, серед яких – інформаційно-аналітична, нормотворча, інформаційно-просвітницька, виховна, інтеграційна, підтримувально-соціальна, профілактична, реабілітаційна, посередницька, моніторингова й контрольна, а також інноваційна. На основі аналізу внеску різних типів ОГС у формування та реалізацію публічної політики їх класифіковано на три групи за рівнем їхньої залученості й потенціалу.

У статті також розглянуто основні чинники, що впливають на ефективність діяльності ОГС у сфері запобігання дитячій злочинності, включаючи недосконалість законодавства, фрагментарність публічної політики, низький рівень інституційної спроможності, обмежене фінансування й недостатню культуру партнерства з державним сектором.

На основі проведеного аналізу сформульовано низку рекомендацій, спрямованих на посилення ролі ОГС у запобіганні дитячій злочинності. Серед ключових пропозицій такі: сприяння розвитку партнерства між ОГС і державними органами, підтримка професійного розвитку фахівців, забезпечення стабільного фінансування діяльності ОГС, проведення досліджень ефективності їхніх програм, вивчення й адаптація кращого міжнародного досвіду.

Зроблено висновок про важливу роль ОГС у створенні ефективної, адаптивної та орієнтованої на потреби дітей системи профілактики дитячої злочинності. Підкреслено необхідність налагодження міжсекторної взаємодії та підтримки з боку держави й місцевої влади для зниження рівня дитячої злочинності й забезпечення безпечного розвитку дітей в Україні. Перспективи подальших досліджень убачаються в розробленні єдиної національної стратегії профілактики дитячої злочинності, яка б інтегрувала державні й громадські ініціативи.

Ключові слова: дитяча злочинність, правопорушення неповнолітніх, публічна політика щодо запобігання дитячій злочинності, громадянське суспільство, організації громадянського суспільства, соціальні ініціативи.

Постановка проблеми. Дитяча злочинність є складною соціальною проблемою, яка посилюється соціально-економічною незахищеністю дітей, нестабільністю сімейного середовища, впливом кримінальних субкультур і розвитком цифрових технологій.

Попри наявність нормативно-правових актів і державних програм, чинні механізми запобігання дитячій злочинності залишаються недостатньо ефективними через їх фрагментарність, відсутність систем раннього виявлення груп ризику, неузгодженість між державними органами та слабку

інтеграцію сучасних підходів до профілактики правопорушень. Саме тому виникає необхідність посилення ролі громадянського суспільства в реалізації комплексних заходів протидії цьому явищу.

З позицій науки публічного управління, залучення організацій громадянського суспільства (далі – ОГС) до процесу запобігання дитячій злочинності є важливим аспектом модернізації публічної політики. Громадські, благодійні організації й інші інститути громадянського суспільства, завдяки своїй гнучкості, швидкій реакції на виклики та наближеності до цільових груп, можуть ефективно доповнювати державні ініціативи шляхом реалізації інформаційно-просвітницьких кампаній, надання соціальної та правової допомоги, залучення дітей із груп ризику до реабілітаційних програм. Водночас їхня діяльність потребує системного підходу, стійкого фінансування й інтеграції в загальнодержавну систему профілактики дитячої злочинності. Розроблення ефективних методів профілактики дитячої злочинності за участі ОГС сприятиме створенню стійкої системи запобігання правопорушенням серед неповнолітніх і посиленню громадського контролю у сфері захисту прав дітей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окреслення ролі організацій громадянського суспільства у сфері запобігання дитячій злочинності потребує звернення до широкого кола наукових джерел, що розкривають як загальні засади взаємодії громадськості з державними інституціями в контексті публічної політики, так і специфіку кримінологічних аспектів дитячої злочинності. Дослідницький інтерес у межах вітчизняного наукового простору зосереджувався переважно на аналізі державної політики, профілактичних механізмів і соціально-правової природи дитячої девіантності.

Актуальність інтеграції громадянського суспільства у сферу публічного управління підкреслюється в роботах, де акцент робиться на потенціалі таких організацій у формуванні відповідальної політики. Зокрема, зазначається, що громадянське суспільство є каталізатором демократизації та забезпечення публічного контролю, а також виконує важливу комунікативну функцію у взаємодії з владними структурами, про що зазначають О. Банчук-Петросова, Т. Мадрига [1]. Дослідники підкреслюють, що саме активне залучення громадських об'єднань забезпечує більш ефективне врахування потреб населення під час розроблення управлінських рішень. Подібну ідею розвивають К. Захаренко та Є. Міненко [2], хоча

в іншому контексті – інститутів медіа, однак наголошення на інформаційному впливі громадських акторів на публічну політику має значення й для дослідження тематики дитячої злочинності.

Попри це, наукові розвідки, присвячені безпосередньо участі організацій громадянського суспільства в протидії дитячій злочинності, є поодинокими. Більшість авторів концентрується на характеристиці правопорушень неповнолітніх і шляхах запобігання їм. Наприклад, Н. Малько аналізує особливості публічної політики в цій сфері в умовах воєнного стану, приділяючи увагу складності реалізації профілактичних програм в умовах соціальної дезінтеграції [3]. Подібні виклики, зумовлені безпековим контекстом, простежуються й у матеріалах Д. Цуркаленка, де акцент робиться на потребі посилення міжвідомчої взаємодії для захисту прав дітей у надзвичайних обставинах [4].

Водночас розроблення профілактичних моделей у вітчизняному контексті переважно спирається на діяльність державних органів. У дослідженні К. Мураненка [5] виокремлюються ключові напрями організації системи профілактики серед неповнолітніх, але без достатнього розгляду ролі громадських ініціатив. Аналогічна тенденція простежується в узагальненнях Б. Головіна [6], який позиціонує дитячу злочинність як соціальну проблему, проте фокусується передусім на кримінологічному аналізі явища й ролі держави. Лише побічно згадує необхідність взаємодії з недержавними суб'єктами.

Що ж до змістового наповнення профілактичних заходів, то праця О. Британської окреслює загальні напрями запобігання злочинності неповнолітніх в Україні, де вказується на потребу комплексного підходу, однак знову ж таки без достатньої уваги до участі громадськості [7]. Більш предметно і критично до наявних підходів ставиться Р. Гуцул, який аналізує кримінологічні аспекти індивідуальної профілактики корисливих злочинів серед неповнолітніх, зазначаючи недостатню гнучкість чинних механізмів, зокрема щодо роботи з родинами [8].

Окреме місце посідає аналітика, присвячена класифікації суб'єктів протидії злочинності. У дослідженні В. Бутенко пропонує систематизацію учасників цього процесу, однак громадські організації, хоч і згадуються, не набувають функціонального розкриття як повноправні суб'єкти в системі запобігання правопорушенням [9].

Таким чином, незважаючи на наявність окремих праць стосовно проблематики дитячої зло-

чинності й публічної політики, роль організацій громадянського суспільства залишається концептуально не окресленою в межах цілісної аналітичної рамки. Це дає змогу визначити прогалину в дослідженні, пов'язану з недостатнім висвітленням механізмів і практик залучення громадських ініціатив до формування та реалізації політики запобігання дитячій злочинності. Заповнення цієї прогалини й становить дослідницьку мету запропонованої роботи.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ролі організацій громадянського суспільства у формуванні та реалізації публічної політики щодо запобігання дитячій злочинності й розроблення пропозицій щодо її підсилення.

Виклад основного матеріалу. Дитяча злочинність є багатофакторним явищем, що формується під впливом соціально-економічних, психологічних і технологічних змін у суспільстві. Ця соціальна проблема потребує комплексного підходу до її вирішення.

В. Бутенко зауважує, що суб'єктами протидії злочинності є державні органи, державні та недержавні установи й організації, фізичні особи, які здійснюють обумовлені їхньою компетенцією, правами або громадянським обов'язком заходи щодо організації протидії злочинності, припинення кримінальних правопорушень або запобігання їм [9, с. 112].

Успішна боротьба з дитячою злочинністю можлива лише за умови співпраці державних органів, освітніх установ, правоохоронних структур і громадських організацій. У країнах ЄС і США такі партнерства є основою профілактичної політики, що сприяє створенню ефективних механізмів соціального контролю. Поєднання зусиль інститутів держави та громадянського суспільства дає змогу формувати довгострокові стратегії профілактики дитячої злочинності й підвищувати рівень захисту прав дітей.

Серед міжнародних нормативно-правових актів, що закріплюють участь громадськості в запобіганні злочинності неповнолітніх, варто відзначити Мінімальні стандартні правила ООН, що стосуються відправлення правосуддя щодо неповнолітніх (Пекінські правила). У цьому документі вказується на «необхідність приділення достатньої уваги здійсненню заходів щодо повної мобілізації всіх можливих ресурсів, включаючи сім'ю, добровольців, школи й інші громадські інститути, з метою сприяння благополуччю підлітка, щоб скоротити необхідність втручання з боку закону, й ефективного, справедливого та

гуманного поводження з тими, хто перебуває в конфлікті із законом» [18].

Про необхідність приділення особливої уваги заходам запобігання, що сприяє успішній підготовці до життя в суспільстві й інтеграції всіх дітей і молоді, особливо через сім'ю, громаду, осіб аналогічної вікової групи, школу, професійно-технічну підготовку, трудову діяльність, а також через добровільні організації наголошується в Керівних принципах запобігання злочинності серед неповнолітніх ООН (Ер-Рядські керівні принципи) [13].

Відповідно до Закону України «Про охорону дитинства», «благодійні та інші громадські організації, фізичні особи можуть брати участь у забезпеченні реалізації заходів охорони дитинства, поліпшенні становища дітей, створенні розвиненої системи патронату дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, підтримці батьків або осіб, які їх замінюють, заходах, спрямованих на забезпечення відповідних умов для виховання, освіти, всебічного, гармонійного, культурного і фізичного розвитку дитини» [20].

Також залучення громадськості до запобігання злочинності передбачають зокрема, закони України «Про національну поліцію» та «Про місцеве самоврядування в Україні», які регламентують механізми взаємодії інститутів влади та громадянського суспільства.

Громадянське суспільство охоплює широкий спектр інституцій, серед яких – громадські об'єднання, благодійні організації, професійні спілки тощо. Важливо розрізняти поняття громадськості й організацій громадянського суспільства (далі – ОГС). На думку А. Колодій, «громадськість – це неформальні спільноти, що об'єднані спільними інтересами, тоді як ОГС – формалізовані структури, які діють у сфері соціального захисту, безпеки та прав дитини» [14].

Підхід, запропонований у 1992 році Л. Саламоном і Г. Анахаєром, визначає організації громадянського суспільства за допомогою п'яти ключових характеристик:

- «наявність певної внутрішньої структури й оформлених процедур діяльності;
- приватний характер (тобто ОГС не належать державі);
- неприбуткова діяльність (ОГС не розподіляють прибуток серед своїх членів чи керівництва);
- самоврядність (ОГС керуються самостійно, тобто ухвалюють рішення щодо своєї діяльності незалежно від держави);
- участь у діяльності ОГС є добровільною» [27].

Згідно із цим визначенням і чинним законодавством, до організацій громадянського суспільства в Україні можна зарахувати такі: громадські об'єднання; благодійні організації; релігійні організації; профспілки й об'єднання профспілок; фізкультурно-спортивні товариства; творчі спілки; органи самоорганізації населення; об'єднання співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ); асоціації органів місцевого самоврядування; організації роботодавців; торгово-промислові палати тощо [19].

Участь ОГС підвищує ефективність публічної політики щодо запобігання дитячій злочинності з кількох причин:

1. ОГС часто працюють безпосередньо з дітьми та сім'ями, що дає їм змогу краще розуміти потреби й проблеми, з якими стикаються неповнолітні. Вони можуть виявляти фактори ризику та вразливості, які можуть бути не помітні державним органам, і реагувати на них більш оперативно.

2. ОГС, особливо ті, що мають довгу історію роботи в громаді, часто мають більшу довіру серед населення, ніж державні установи. Це дає їм змогу ефективніше досягати цільової аудиторії, будувати довірливі взаємини з дітьми й молоддю, залучати їх до профілактичних програм.

3. ОГС можуть мати спеціалізовані знання й досвід у певних сферах, пов'язаних із запобіганням дитячій злочинності, таких як соціальна робота, психологічна допомога, освіта й правовий захист. Вони можуть розробляти й упроваджувати інноваційні програми та підходи, які доповнюють і розширюють можливості державних і муніципальних установ.

4. ОГС, як правило, менш бюрократизовані, ніж державні структури, що дає їм змогу швидше реагувати на зміни в ситуації й адаптувати свої програми до потреб цільової аудиторії. Вони можуть експериментувати з новими підходами та методами, не обмежуючись жорсткими рамками.

5. ОГС можуть бути незалежними спостерігачами й адвокатами прав дітей, забезпечуючи дотримання їхніх інтересів у процесі розроблення та реалізації політики. Вони можуть моніторити діяльність органів влади, виявляти порушення прав дітей і звертатися до відповідних інстанцій для їх захисту.

6. ОГС можуть залучати додаткові ресурси, різних стейкхолдерів до розроблення й реалізації політики, забезпечуючи її комплексність та ефективність.

Отже, залучення ОГС до формування й реалізації публічної політики щодо запобігання дитя-

чій злочинності дає змогу створити більш ефективну, адаптивну й орієнтовану на потреби дітей систему профілактики.

Емпіричне дослідження міжнародних і вітчизняних ОГС засвідчило, що організації громадянського суспільства під час формування та реалізації публічної політики щодо запобігання дитячій злочинності можуть виконувати різні функції. Доцільно подати основні функції організацій громадянського суспільства у сфері запобігання дитячій злочинності у форматі аналітичної таблиці 1. Такий підхід дає змогу чітко окреслити не лише зміст кожної функції, а й конкретні приклади її реалізації, що, у свою чергу, сприяє кращому розумінню механізмів і напрямів діяльності в цій сфері.

Однією з провідних організацій, що застосовує сучасні технології для профілактики правопорушень, є Фундація «DEJURE». Ця організація розробила онлайн-базу практик із профілактики правопорушень серед неповнолітніх. Ця платформа стала важливим ресурсом для обміну успішними методиками роботи з дітьми й підлітками групи ризику [23].

Треба зазначити, що всі типи організацій громадянського суспільства, відповідно до їхнього внеску у формування й реалізацію публічної політики щодо запобігання дитячій злочинності, можна об'єднати в три групи. До першої з них зарахуємо такі:

- громадські об'єднання (громадські організації та громадські спілки), які створюються й діють згідно із Законом України «Про громадські об'єднання»;
- благодійні організації, які створюються й діють згідно із Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»;
- міжнародні неурядові організації.

Ці типи організації роблять максимальний внесок у запобігання дитячій злочинності й можуть виконувати відразу декілька функцій.

До другої групи зарахуємо ті типи ОГС, чия роль сьогодні незначна, але має потенціал до розширення. Так, наприклад, Федерація змішаних єдиноборств ММА України, яка організовує спортивні секції для дітей, підлітків, особливо з груп ризику, з метою їхньої соціалізації та запобігання злочинності через заняття спортом.

Громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості, які діють згідно із Законом України «Про фізичну культуру і спорт» (фізкультурно-спортивні товариства, спортивні федерації тощо), можуть реалізувати виховну та профілак-

Таблиця 1

Функції громадських організацій у сфері профілактики дитячої злочинності

Функція	Зміст	Приклад реалізації (організація)
Інформаційно-аналітична	Збирання й аналіз даних про дитячу злочинність; виявлення причин делінквентної поведінки; формування рекомендацій для органів влади	Харківський інститут соціальних досліджень
Нормотворча	Участь у розробленні, удосконаленні й лобіюванні нормативно-правових актів і програм щодо профілактики дитячої злочинності	Міжнародна правозахисна організація «Ла Страда-Україна»
Інформаційно-просвітницька	Підвищення правової культури; просвітницькі заходи для молоді й батьків; консультації з виховання; створення соціальної реклами	ГО «Stop Sexting Ukraine»
Виховна	Формування правової свідомості й моральних цінностей; популяризація здорового способу життя; заохочення до соціально позитивної поведінки	Всеукраїнська організація «Клас»
Інтеграційна	Налагодження партнерства між державними і громадськими структурами; участь у координаційних радах; підтримка соціальних служб	Громадська спілка «Українська мережа за права дитини»
Підтримувально-соціальна	Соціальна, психологічна, юридична підтримка сімей; створення безпечних просторів для дозвілля; організація гуртків, таборів, секцій	Міжнародна організація «Save the Children»
Профілактична	Первинна профілактика (соціальні патрулі, шкільні програми); робота з дітьми груп ризику, наставництв.	Харківський благодійний фонд «Благо»
Реабілітаційна	Соціальна адаптація, ресоціалізація; корекційні програми; психологічна підтримка; пробація	«Карітас-Україна», УПЦ КП, ФСТ «Динамо»
Посередницька	Представництво інтересів дітей; участь у піклувальних радах; медіація у конфліктах	ГО «ФОКУС ПРАВА»

Джерело: складено авторами на основі [11; 12; 15; 16; 17; 21; 24; 25].

тичну функції, створюючи альтернативи асоціальної поведінки й розвиваючи позитивні якості характеру.

Профспілка працівників освіти й науки України проводить різноманітні заходи для освітян, здійснює методичну підтримку програм профілактики дитячої злочинності в закладах освіти.

Профспілки, відповідно до норм Закону України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності», також можуть залучатися до програм соціального захисту сімей з дітьми, що опинилися в складних життєвих обставинах, реалізуючи підтримувальну й соціальну функцію організацій громадянського суспільства.

Православна Церква України та Греко-Католицька Церква створили структури й програми, спеціально спрямовані на підтримку вразливих

дітей і надання їм позитивних цінностей і керівництва. Ці види діяльності безпосередньо впливають на чинники, що можуть викликати дитячу злочинність, такі як відсутність батьківської опіки й позитивних рольових моделей.

Релігійні організації, які діють згідно із Законом України «Про свободу совісті та релігійні організації», часто забезпечують моральне й духовне керівництво, підтримку громад і ціннісно-орієнтоване виховання, що може позитивно впливати на молодь і слугувати стримувальним фактором проти протиправної поведінки. Їхні розгалужені мережі та присутність у громадах дають їм змогу охоплювати широке коло осіб і сімей.

Орган самоорганізації населення (далі – ОСН) «Комітет мікрорайону Березняки-Тельбін» у Києві реалізував проєкт «Безпечні Березняки»,

у рамках якого встановлено понад сотню камер відеоспостереження. Це дало змогу ефективно фіксувати аварії та правопорушення, підвищити безпеку мешканців і знизило рівень злочинності, у тому числі дитячої [26].

Органи самоорганізації населення (будинкові, вуличні, квартальні тощо комітети), які створюються й діють відповідно до Закону України «Про органи самоорганізації населення», можуть здійснювати громадський моніторинг криміногенної ситуації в місцевих громадах, сприяти своєчасному виявленню потенційних правопорушень серед неповнолітніх. Організуючи конструктивні дозвілєві заходи, ОСН можуть пропонувати альтернативи неконтрольованому проведенню часу на вулиці, що часто є фактором ризику злочинності. ОСН може утворювати сектори або комісії «щодо роботи з дітьми й підлітками», тобто мати спеціалізовані структури, орієнтовані конкретно на потреби та добробут дітей і підлітків у своїх громадах.

Творчі спілки, які функціонують згідно із Законом України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки», можуть демонструвати підліткам конструктивні шляхи для розвитку, стимулювання креативності та сприяння позитивній соціальній взаємодії. Залучення до таких видів

діяльності може слугувати захисним чинником проти залучення до протиправної поведінки, пропонуючи альтернативні можливості для самовираження й розвитку навичок.

І нарешті, до третьої групи зарахуємо ті організації, які фактично не беруть участі у формуванні й реалізації публічної політики щодо запобігання дитячій злочинності: об'єднання співвласників багатоквартирних будинків, асоціації органів місцевого самоврядування, організації роботодавців, торгово-промислові палати тощо.

Узагальнено функції різних типів ОГС під час формування й реалізації публічної політики запобігання дитячій злочинності, подано в таблиці 2. Підтверджена реалізація конкретної функції позначена знаком «++», потенційна реалізація функції позначена «+».

Проте ефективність діяльності ОГС у запобіганні дитячій злочинності залежить від низки факторів:

1. Недостатньої узгодженості законодавства, яке регулює діяльність ОГС і їхню співпрацю з іншими суб'єктами запобігання дитячій злочинності.

2. Фрагментарності публічної політики, яка не забезпечує інтеграції громадських ініціатив у профілактичні заходи.

Таблиця 2

Функції різних типів ОГС під час формування й реалізації публічної політики запобігання дитячій злочинності

Функції ОГС	Міжнародні недержавні організації	Громадські об'єднання	Благодійні організації	Релігійні організації	Профспілки	Творчі спілки	Спортивні об'єднання	ОСН
Інформаційно-аналітична	++	++	++					++
Нормотворча функція	++	++	++		+			
Інформаційно-просвітницька		++	++	+				
Виховна		++	++	++		+	+	+
Інтеграційна	++	++	++	+	++			
Підтримувально-соціальна		++	++	+	+	+	+	+
Профілактична		++	++	+				
Реабілітаційна		++	++	+			+	
Посередницька		++	++					
Моніторингова й контрольна	++	++	++					+
Інноваційна	++	++	++					

Джерело: сформовано авторами

3. Низького рівня інституційної спроможності багатьох ОГС, зокрема відсутності кваліфікованого персоналу, системи моніторингу й оцінювання ефективності програм і проєктів.

4. Обмеженої фінансово підтримки громадських ініціатив, що викликає залежність від короткострокових грантових проєктів.

5. Несформованої культури партнерства між громадським і державним секторами, яка ускладнює процес спільного планування й реалізації профілактичних програм.

Задля ефективного партнерства необхідно посилити співпрацю між громадянським суспільством і державою, що сприятиме покращенню профілактики дитячої злочинності й забезпеченню безпечного середовища для неповнолітніх. Для подолання цих проблем необхідно створити ефективні механізми співпраці між ОГС та державними установами, що може включати розроблення державно-громадських партнерств у сфері безпеки дітей і молоді, упровадження механізмів спільного фінансування профілактичних програм, залучення ОГС до моніторингу рівня злочинності й оцінювання ефективності державних стратегій і програм.

Висновки. Організації громадянського суспільства відіграють важливу роль у запобіганні дитячій злочинності, оскільки вони здатні охоплювати вразливі категорії дітей, пропонувати інноваційні рішення та швидко реагувати на нові виклики. ОГС доповнюють державні ініціативи, працюючи безпосередньо з дітьми із груп ризику, організовуючи освітні заходи та сприяючи соціальній адаптації підлітків. Водночас механізми співпраці між державою та ОГС залишаються недостатньо розвиненими, а чинні програми профілактики злочинності є фрагментарними й не мають належного фінансування та чіткої координації.

Аналіз ролі ОГС у запобіганні дитячій злочинності засвідчує, що ефективна профілактика потребує комплексного підходу, який включає вдосконалення нормативно-правової бази, створення ефективних форм і методів роботи з громадськістю, а також забезпечення її участі в плануванні й упровадженні заходів щодо протидії дитячій злочинності.

Для посилення ролі ОГС у запобіганні дитячій злочинності вважаємо за необхідне таке:

1. Сприяти розвитку партнерства між ОГС і державними органами у сфері запобігання дитячій злочинності. Наприклад, створити спільні робочі групи з представників ОГС, правоохоронних органів, органів соціального захисту й освіти

для розроблення та реалізації програм із профілактики дитячої злочинності.

2. Підтримувати професійний розвиток фахівців, які працюють із дітьми й молоддю, схильними до правопорушень. Організовувати спеціалізовані тренінги, семінари й курси підвищення кваліфікації для працівників ОГС, соціальних працівників, педагогів та інших фахівців, які працюють із дітьми й молоддю. Стимулювати навчання й підвищення кваліфікації працівників і волонтерів громадських організацій у сферах соціальної роботи, психологічної допомоги, управління проєктами.

3. Забезпечити стабільне фінансування діяльності ОГС, які займаються запобіганням дитячій злочинності. Розробити механізми державної підтримки ОГС, які працюють у сфері соціального захисту дітей і молоді, передбачивши виділення коштів з державного й місцевих бюджетів на конкурсній основі. Запровадити систему грантів від держави й місцевих органів влади, спрямованих на довгострокову (а не лише короткострокову) підтримку успішних профілактичних ініціатив.

4. Проводити дослідження ефективності різних програм і методів роботи ОГС у сфері запобігання дитячій злочинності. Залучати наукові установи й експертів до проведення моніторингу й оцінювання ефективності діяльності ОГС у сфері запобігання дитячій злочинності.

5. Вивчати й адаптувати кращі практики міжнародного досвіду у сфері запобігання дитячій злочинності. Сприяти поширенню інформації про найкращі практики роботи ОГС у ЗМІ та соціальних мережах для підвищення рівня громадської обізнаності.

6. Публікувати звіти про досягнуті результати у відкритому доступі для забезпечення прозорості й підзвітності ОГС перед суспільством.

Налаштована міжсекторна взаємодія та підтримка з боку держави й місцевої влади створять належні умови для зниження рівня дитячої злочинності, сприятимуть безпечному розвитку дітей в Україні.

Перспективи подальших досліджень передбачають розроблення єдиної національної стратегії профілактики дитячої злочинності, що інтегруватиме державні та громадські ініціативи, визначаючи механізми взаємодії між державою, освітніми установами й громадянським суспільством. Важливим напрямом є вивчення й адаптація міжнародного досвіду, а також оцінювання ефективності чинних програм і розроблення інноваційних методів профілактики в умовах цифровізації.

Список літератури:

1. Захаренко К., Міненко Є. Інститут медіа як суб'єкт інформаційної безпеки. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова. Серія 22 «Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін»*. 2023. Вип. 22 (34). С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series22.2023.34.04>.
2. Банчук-Петросова О., Мадрига Т. Роль громадянського суспільства у формуванні публічної політики в Україні. *Публічне управління і політика*. 2024. Вип. 1. С. 11–20. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2024.1.02>.
3. Малько Н.О. Особливості публічної політики щодо попередження дитячої злочинності в Україні в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Вип. 11 (17). С. 377–385. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11\(17\)-377-3854](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-377-3854).
4. Цуркаленко Д.П. Протидія дитячій злочинності в умовах воєнного стану. *Захист прав та інтересів дітей і жінок в умовах воєнного стану* : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару (м. Дніпро, 29 квіт. 2022 р.). Дніпро : ДДУВС, 2022. С. 59–60. URL: <https://er.dduvs.in.ua/handle/123456789/10367> (дата звернення: 04.04.2025).
5. Мураненко К.Ю. Організація системи профілактики правопорушень серед неповнолітніх. *Актуальні проблеми психології. Серія «Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія»*. 2019. Вип. 53. Т. 1. С. 81–85. URL: <http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i53/15.pdf> (дата звернення: 04.04.2025).
6. Головкін Б. М. Злочинність неповнолітніх як суспільна проблема. *Проблеми злочинності: збірник наукових праць* / відп. ред. В.Я. Тацій. Харків : Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2016. Вип. 133. С. 204–217. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/11912/1/Tarapunets.pdf> (дата звернення: 04.04.2025).
7. Британська О.В. Поняття, напрями та заходи запобігання злочинності неповнолітніх в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2020. № 5. С. 292–294. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2020-5/70>
8. Гуцул Р. Стан дослідження кримінологічних аспектів індивідуальної профілактики корисливих злочинів неповнолітніх. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2020. Вип. 24. С. 119–125. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/247> (дата звернення: 06.04.2025).
9. Бутенко В.Б. Класифікація суб'єктів протидії злочинності: науково-методологічний аналіз. *Наше право*. 2022. Вип. 1. С. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/NP.2022.1.16>.
10. Всеукраїнська організація «Клас». Офіційна сторінка. URL: https://www.facebook.com/govgoklas/?locale=ru_RU (дата звернення: 04.04.2025).
11. Всеукраїнська фундація «Захист прав дітей». Офіційний сайт. URL: <https://www.aufcr.com/> (дата звернення: 04.04.2025).
12. Державна служба пробачії. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/mnddjrm> (дата звернення: 04.04.2025).
13. Керівні принципи запобігання злочинності серед неповнолітніх ООН (Ер-Рядські керівні принципи). URL: <https://surl.li/ovgmzpr> (дата звернення: 04.04.2025).
14. Колодій А. Історична еволюція громадянського суспільства. URL: <http://www.ji.lviv.ua/n21texts/kolodij.htm> (дата звернення: 04.04.2025).
15. Ла Страда-Україна. Офіційний сайт. URL: <https://la-strada.org.ua/> (дата звернення: 04.04.2025).
16. Медіація у відновному правосудді за участю неповнолітніх. Робочий зошит учасника спеціалізованої підготовки медіатора за програмою навчання. 2024. 108 с. URL: <https://surl.li/ndzcgcv> (дата звернення: 04.04.2025).
17. Міжнародна організація «Save the Children». Офіційний сайт. URL: <https://www.savethechildren.net/> (дата звернення: 04.04.2025).
18. Мінімальні стандартні правила Організації Об'єднаних Націй, що стосуються відправлення правосуддя щодо неповнолітніх («Пекінські правила»). Правила від 29.11.1985 № 995_211. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/158593__158593 (дата звернення: 04.04.2025).
19. Організації громадянського суспільства України: резюме дослідження / Творчий центр ТЦК, ПРООН. 1996. 8 с. <https://dhrp.org.ua/uk/publikatsii/1166-20160422-ua-publication> (дата звернення: 04.04.2025).
20. Про охорону дитинства : Закон України від 26.04.2001 № 2402-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення: 04.04.2025).
21. Протидія залученню дітей російськими військовими до протиправної діяльності через інтернет. Stopsexтинг. URL: <https://surl.cc/twulwj> (дата звернення: 04.04.2025).
22. Українська мережа за права дитини. Офіційний сайт. URL: <https://childrights.org.ua/> (дата звернення: 04.04.2025).
23. Фундація «DEJURE». Офіційний сайт. URL: <https://iccjc.org.ua> (дата звернення: 04.04.2025).

24. Харківський благодійний фонд «Благо». Офіційний сайт. URL: <https://bfblago.inf.ua/reports/> (дата звернення: 04.04.2025).
25. Харківський інститут соціальних досліджень. Офіційний сайт. URL: <https://khisr.kharkov.ua/> (дата звернення: 04.04.2025).
26. Як самоорганізація допомагає розвивати Україну? URL: <https://surl.li/xjynab> (дата звернення: 04.04.2025).
27. Salamon L.M., Anheier H.K. In search of the nonprofit sector I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 1992. Vol. 3 (2). P. 125–161. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01397770> (дата звернення: 04.04.2025).

**Malko N.O., Kulinich O.V. THE ROLE OF CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS
IN THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY
ON THE PREVENTION OF CHILD DELINQUENCY**

The article is devoted to studying the role of civil society organisations (CSOs) in forming and implementing public policy on preventing child delinquency. The relevance of the topic is due to the complexity and multidimensionality of the problem of child delinquency, which is exacerbated by several socio-economic, psychological and technological factors. Despite state programmes and regulations, the current prevention mechanisms remain insufficiently effective, necessitating the activation of civil society's potential to counter this phenomenon.

The purpose of the article is to identify the key functions CSOs performed in formulating and implementing public policy in the field of child crime prevention and to develop practical recommendations for strengthening their role. The paper analyses scientific publications of domestic and foreign researchers on child crime and the role of the public in preventing it.

The study identifies and describes the main functions of CSOs in preventing child delinquency, including information and analytical, rule-making, information and education, educational, integration, supportive and social, preventive, rehabilitation, mediation, monitoring and control, and innovation. Based on the analysis of the contribution of different types of CSOs to the formation and implementation of public policy, they are classified into three groups according to the level of their involvement and potential.

The article also examines the main factors that influence the effectiveness of CSOs in child crime prevention, including imperfect legislation, fragmented public policy, low institutional capacity, limited funding and insufficient culture of partnership with the public sector.

Based on the analysis, several recommendations were formulated to strengthen the role of CSOs in preventing child crime. The key proposals include promoting partnerships between CSOs and government agencies, supporting professional development of specialists, ensuring stable funding for CSOs, conducting research on the effectiveness of their programmes, and studying and adapting best international practices.

The author concludes that CSOs are important in creating an effective, adaptive, child-friendly child crime prevention system. The need to establish intersectoral cooperation and support from the state and local authorities to reduce the level of child crime and ensure the safe development of children in Ukraine is emphasised. Prospects for further research are seen in developing a unified national strategy for preventing child crime, which would integrate state and public initiatives.

Key words: juvenile delinquency, juvenile offences, public policy on preventing juvenile delinquency, civil society, civil society organisations, social initiatives.

Пащенко О.В.Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»

ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Актуальність статті зумовлена об'єктивною необхідністю суспільства та державної влади у відновленні та розбудові гнучкої освітньої інфраструктури України в умовах численних політичних, економічних та соціальних криз, включаючи наслідки повномасштабної війни, руйнацією матеріально-технічної бази та освітньої інфраструктури, тотальному дефіциті бюджету. Публічно-приватне партнерство (ППП) розглядається як перспективний механізм публічного управління для залучення інвестицій, модернізації освітньої інфраструктури та запровадження інноваційних програм розвитку. Метою статті є комплексне дослідження правових засад функціонування PPP у сфері освіти України. Зокрема, шляхом аналізу чинного законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють PPP, висвітленні переваг та недоліків цього механізму в контексті освітньої сфери, дослідженні існуючих моделей PPP. Особлива увага приділяється договору як ключовому нормативно-організаційному документу PPP, де чітко окреслюються права та обов'язки сторін, порядок реалізації проектів, розподіл ризиків та відповідальності. У статті обґрунтовуються позитивні та негативні наслідки запровадження PPP в освіті, окреслено коло проблемних питань та запропоновані ймовірні шляхи їх вирішення. Акцентовано на пріоритетних напрямках удосконалення правових засад PPP, таких як: визначення пріоритетних напрямів PPP в освіті, удосконалення механізмів контролю за діяльністю PPP, розробці та впровадженні антикорупційних заходів у сфері PPP, захисті прав та інтересів учасників освітнього процесу. Підкреслено важливість розширення інформаційної кампанії з питань PPP, заохочення участі громадськості у прийнятті рішень щодо PPP, підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів для роботи в сфері PPP, розробці та впровадженні типових договорів PPP. Дослідження є важливим кроком на шляху наукового обґрунтування правових засад публічно-приватного партнерства у сфері освіти та спробі здійснити комплексний аналіз функціонування PPP в освіті України з урахуванням сучасних соціально-економічних та політичних трансформацій. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання для удосконалення законодавства та нормативно-правової бази PPP в освіті, розробці та впровадженні ефективних механізмів контролю за діяльністю PPP, а також для підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у цій сфері.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, правові засади, механізми публічного управління, система освіти, реформування, євроінтеграція.

Постановка проблеми. Чисельні кризи, зокрема повномасштабна війна в Україні, глобальний економічний спад, дефіцит державного бюджету, вплив соціокультурних а політичних викликів створюють нагальну потребу у відновленні та розбудові системи освіти, з наявною гнучкою інфраструктурою. До лютого 2022 року Україна вже проводила амбітну програму освітніх реформ, зосереджену у тому числі і на державно-приватному партнерстві (ДПП), здебільшого інфраструктурного спрямування. Консультативним комітетом з питань державно-приватних проєктів (PRIAF) було надано підтримку для створення Агенції державно-приватного партнерства України та розробки переліку потенційних проєктів,

комплексної системи моніторингу для нагляду за концесіями протягом перших критичних років діяльності. Початкова робота у сфері публічно-приватного партнерства спрямована на вирішення законодавчих та регуляторних питань для створення кращого середовища публічно-приватного партнерства, сприяє інвестуванню приватного сектору в реальні освітні проєкти. Відтак фокусування на проблематиці удосконалення правових засад функціонування публічно-приватного партнерства є об'єктивним та необхідним механізмом на шляху реформування освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі розвитку соціально-економічних і політичних трансформацій публічно-при-

ватного партнерства правові механізми організації співпраці між двома ключовими суб'єктами системи господарювання, а саме публічним та приватним секторами характеризуються багатовекторністю та складною структурою, вимагають застосування адаптованих до сучасного бізнес-середовища методів реалізації різноманітних освітніх проєктів. Окремі аспекти правових, організаційних та інституціональних умов для розвитку публічно-приватного партнерства досліджувалися у працях В. Ємельянова, Ю. Пахомова, В. Сиченка [10, с. 445], О. Бородієнко [14, с. 408]. Огляд теоретико-методологічних засад здійснення державно-приватного партнерства та огляд територіального розподілу проєктів було сформульовано у роботах К. Романенко [9, с. 45], І. Ясіновської, В. Іщенко, К. Жовтяк [13, с. 192]. Питання застосування публічно-приватного партнерства у сфері освіти були висвітлені у працях Л. Даниленко, Г. Єльнікової, В. Радкевич [8, с. 16], С. Грищенко [4, с. 80]. Інноваційний зміст публічно-приватного партнерства та провідні моделі реалізації розкрито у роботах Л. Пуховської, Т. Губанової [5, с. 220], С. Рибкіної [11, с. 45], Е. Соколової, О. Зленко [12, с. 73].

Постановка завдання. Метою статті є визначення місця правових засад публічно-приватного партнерства у категорії механізмів управління та правового забезпечення у сфері освіти на загальнодержавному рівні, об'єктивізації переваг та недоліків публічно-приватного партнерства в освітній сфері, огляд провідних моделей публічно-приватного партнерства, формулювання механізмів контролю діяльності сторін у системі публічно-приватного партнерства.

Виклад основного матеріалу. Комплексне правове забезпечення державно-приватного партнерства в Україні отримало неабиякий розвиток, починаючи ще з 2010 року, коли було визначено у категорії механізмів публічного управління та пов'язано з потребами забезпечення сталого розвитку. У національній економічній стратегії розвитку до 2030 року, Державній програмі стимулювання економіки для подолання негативних наслідків спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання SARS-COV 2019 чітко визначено, що державно-приватне партнерство є довгостроковим співробітництвом між державою та приватними компаніями з метою ефективного управління публічними об'єктами. Правове регулювання державно-приватного партнерства визначається низкою актуальних нормативно-правових документів, зокрема Законом Укра-

їни «Про державно-приватне партнерство» та описує організаційні, правові аспекти взаємодії суб'єктів визначеної діяльності для забезпечення сталого розвитку системи. Головними ознаками державно-приватного партнерства є переважно довготривалі відносини, трансфер ризиків та інвестування стороною приватних партнерів, рівність сторін, недискримінаційність, узгодженість інтересів сторін. Правові засади діяльності визначені статтею 2 вищезазначеного Закону та обумовлюють ініціювання, реалізацію та інші форми діяльності, зокрема у сфері освіти, враховуючи соціально-значущих контекст послуг, які проєктуються та будуть надані. У чинному законодавстві окремі аспекти правових відносин у сфері публічно-приватного партнерства визначені Конституцією України (щодо гарантування права на освіту та доступності до неї), Законом України «Про освіту» (у частині принципів здійснення державної політики та механізмів залучення юридичних та фізичних осіб), Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку здійснення державного нагляду за діяльністю у сфері державно-приватного партнерства» (щодо встановлення норм державного нагляду діяльності державно-приватного партнерства). У результаті аналізу нормативно-правових документів слід зазначити, що публічно-приватне партнерство може у своїй внутрішній структурі поєднувати як державно-приватне партнерство та окремі засади державно-громадського управління. Спостерігаємо, що сьогодні відсутні комплексні напрацювання у сфері правових норм та принципів діяльності, зокрема визначених законами і підзаконними актами. Основні етапи розвитку законодавчої бази державно-приватного партнерства відображені у таблиці 1.

Відсутність механізмів удосконалення нормативних-правового поля щодо категорії публічно-приватного партнерства України є причиною складних процесуальних відносин в організації та забезпеченні публічно-приватного партнерства у сфері освіти зокрема. Таким чином є необхідність у глибоких та системних дослідженнях публічно-приватного партнерства у сфері освіти та подальшій імплементації у чинному законодавстві [7, с. 76]. У контексті системи освіти велика увага під час розробки та подальшому унормуванню публічно-приватного партнерства надається аспектам прозорості та управління ризиками. У країнах Європейського союзу з цією метою застосовується механізм контролю та моніторингу ППП з метою забезпечення відкритості

Таблиця 1

Основні етапи розвитку законодавства про ДПП в Україні

№	Рік виходу законодавчої ініціативи	Сутність
1.	1999 р.	Закон України «Про концесії»
2.	2010 р.	Закон України «Про державно-приватне партнерство»
3.	2015 р.	Зміни до Закону «Про державно-приватне партнерство»
4.	2019 р.	Нова редакція Закону «Про концесії»; Зміни до Закону «Про державно-приватне партнерство»; Утворення Агенції ДПП
5.	2022 р.	Зміни до Бюджетного кодексу України
6.	2025 р.	Очікуються масштабні зміни до закону про ДПП

Джерело: розроблено автором за матеріалами [2,8,14, 15]

та об'єктивності прийняття управлінських рішень [8, с. 21]. Для сфери освіти характерним є врахування потенційних переваг, можливих обмежень та ризиків, можливість виникнення конфлікту інтересів, брак фінансування. Проте великий попит серед представників держави, бізнесу, громадськості та безпосередньо освітян стимулює активізацію напрацювань правових засад функціонування публічно-приватного партнерства у сфері освіти.

Ключовим документом у сфері публічно-приватного партнерства є договір, яким визначено права та обов'язки сторін, порядок виконання та реалізації проєктів, розподіл ризиків та відповідальності [6, с. 133]. У структурі договору варто дотримуватися чітко окресленої внутрішньої будови, яка складається з наступних елементів, таких як мета та завдання, очікувані результати, особливості фінансування, порядок прийняття та ухвалення рішень, роль зацікавлених сторін, розподіл ризиків та відповідальності, порядок контролю та за виконанням договору, процедура про внесення змін до наявного договору, особливості припинення дії. У контексті бурхливих соціально-економічних трансформацій запровадження правового регулювання публічно-приватного партнерства буде мати позитивні наслідки, що позначатимуться на розвитку системи освіти в цілому. Зокрема ми можемо розглянути такі переваги для сфери освіти, як залучення додаткових інвестицій, підвищення якості освіти, запровадження різноманітних інноваційних програм, покращення матеріально-технічної бази установ та закладів освіти, створення нових робочих місць та регулювання ринку праці. У прагненні приватних партнерів до максимізації прибутків спонукає до оптимізації капітальних та операційних витрат протягом усього життєвого циклу про-

екту, вибору найефективніших технічних рішень та реалізації проєкту в найкоротші терміни. Проєктні ризики розподіляються між державним, публічним та приватним партнерами за принципом «найкращої спроможності їхньої мінімізації», що зменшує кінцеву вартість проєктів та підвищує їхню ефективність. Приватний партнер ризикує власним капіталом та залучає кредитне фінансування, що спонукає до оптимізації процесів, вибору надійних рішень та підрядників, дотримання вимог кредиторів.

Проте в окресленому контексті, в результаті опрацювання останніх закордонних розвідок у питанні функціонування публічно-приватного партнерства, слід прогностично виділити деякі негативні наслідки, такі як недобросовісність партнерів, неефективне використання наявних ресурсів, зниження доступності освіти, значні корупційні ризики. На шляху подолання потенційних ризиків та загроз на системному законодавчому рівні має бути урегульовані питання взаємовідносин сторін з чіткою регламентацією настання відповідальності, виправлення об'єктивно доведених помилок та (або) завданої шкоди. Публічно-приватне партнерство може стати ефективним механізмом розвитку системи освіти в умовах ґрунтування на чітких правових засадах у відповідності до суспільних запитів. В існуючій різноманітності великої кількості проєктів, слід ґрунтовно підійти до відбору саме тих, які відповідають засадам публічно-приватного партнерства, до таких рис ми відносимо:

- відповідність цілям та пріоритетам державної політики, цілям сталого розвитку;
- можливість створення нових або ефективна реконструкція існуючих закладів освіти для надання суспільно-значущих послуг;

– довготривалість відносин, що в середньому складає від 5 до 50 років;
– фінансування за принципом «проектного фінансування».

Агенцією з питань підтримки державно-приватного партнерства було визначено та візуалізовано порядок та процес підготовки проєкту, комплекс заходів, щодо підсиленню таких ініціатив (рис. 1)

З точки зору удосконалення існуючої нормативної бази у сфері державно-приватного партнерства та формулювання нормативно-правових актів для регулювання публічно-приватного партнерства слід окреслити позитивні та негативні риси існуючого закону. До позитивних рис слід віднести наявність правових та організаційних передумов для залучення приватних інвестицій у розвиток освіти, можливостях модернізації освітньої інфраструктури, запровадження інноваційних освітніх програм для підвищення якості освіти. Закон створює правові та організаційні передумови для залучення приватних інвестицій у розвиток освіти. До недоліків та проблемних аспектів закону з точки зору функціонування сфери освіти можемо віднести нечіткість у визначенні пріоритетних напрямів ДПП у сфері освіти; недосконалість механізмів контролю за діяльністю ДПП; великі потенційні ризики корупції та службових зловживань. Щодо пропозицій з удо-

сконалення існуючих правових засад функціонування публічно-приватного партнерства пропонуємо визначити пріоритетні напрямки у сфері освіти, з акцентуванням саме на модернізацію освітньої інфраструктури, запровадження інноваційних освітніх програм щодо підвищення якості освіти; удосконалення механізмів контролю за діяльністю ППП, з урахуванням кращого світового досвіду; розроблення та упровадження системи антикорупційних заходів у сфері ППП та удосконалення механізмів захисту прав та інтересів учасників освітнього процесу (рис. 2).

Активні законотворчі зміни будуть можливі за умови розширення інформаційної кампанії з питань ППП у сфері освіти, заохочення участі громадськості у процесі прийняття рішень щодо ППП, підготовці та підвищення кваліфікації кадрів для роботи в сфері ППП, розробці та впровадженні типових договорів ППП у сфері освіти. Запропоновані законодавчі ініціативи могли б допомогти покращити та стимулювати розвиток освітньої сфери, зробити її більш доступною, якісною та сучасною.

Висновки. Таким чином, варто підсумувати, що наразі спостерігаємо деяку хаотичність у процесах використання механізму правового забезпечення публічно-приватного партнерства, зокрема у сфері освіти. Відтак є необхідність оновити відповідно до сучасних вимог нормативно-пра-



Рис. 1 Комплекс заходів Агенції ДПП та процес підготовки проєкту

Джерело: [1]

СТРАТЕГІЧНА МАПА ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ РЕАЛІЗАЦІЇ ППП У СФЕРІ ОСВІТИ



Рис. 2 Реалізація ППП у сфері освіти за умови ініціації партнерів

Джерело: розроблено автором за матеріалами [2, 3, 8]

вове забезпечення, що здатно стимулювати та підсилити взаємодію органів державної влади, приватних осіб, громадських організацій у розвитку системи освіти в цілому. Запровадження

інструментарію публічно-приватного партнерства у сфері освіти може стати стратегічним напрямом не тільки у питанні реформування, а й повоєнного відновлення держави.

Список літератури:

1. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. URL: <https://surli.cc/lncvuw> (дата звернення 24.02.2024)
2. Верховна Рада України. Закон України «Про державно-приватне партнерство». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (дата звернення 24.02.2024)
3. Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 24.02.2024 р.)
4. Грищенко С. Підготовка та реалізація проєктів публічно-приватного партнерства: Практичний посібник для органів місцевої влади та бізнесу. Київ : ФОП Москаленко О.М, 2011. 140 с.
5. Губанова Т. Державно-приватне партнерство у сфері освіти і науки в Україні: нормативно-правова характеристика. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 6. С. 220–224
6. Єрьоміна О. Політико-правові засади державно-приватного партнерства у сфері культури в Україні. *Теорія і практика державного управління*. 2020. № 69 (2). С. 133–141. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.20.02.16>
7. Жадан О.В. Державно-приватне партнерство як механізм інноваційного розвитку економіки. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № (59) (1). С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.08>
8. Радкевич В. Публічно-приватне партнерство у професійній освіті європейських країн: провідні тенденції розвитку. *Професійна педагогіка*. 2023. № 2 (27). С. 14–28.
9. Романенко К.М. Маркетинговий вимір впливу системи державного управління на становлення інноваційної моделі розвитку українського суспільства. *Державно-управлінські студії*. 2018. № 9(11). С. 44–48.
10. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441–463.
11. Сиченко В., Рибкіна С., Соколова Е. Управління інноваційною діяльністю в системі вищої освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 1(1), 45–49. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2021-1-11>
12. Соколова, Е. Т. Система інноваційних форм менеджменту як механізм регулювання публічного управління освітою. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2020. №1. С. 73–79. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.10>

13. Ясіновська І., Іщенко В., Жовтяк К. Державно-приватне партнерство: теоретичний аспект та особливості реалізації в Україні. *Young Scientist*. 2020. № 12 (88) С. 191–197. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-38>

14. Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience / О. Borodiyenko та ін. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. Т. 1, № 36. С. 408–420. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031> (дата звернення: 24.02.2024).

15. Проект Закону про внесення змін до Закону України Про державно-приватне партнерство URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/55633> (дата звернення: 24.02.2025).

Pashchenko O.V. LEGAL PRINCIPLES OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINIAN EDUCATION

The relevance of the article is stipulated by the objective need of society and public authorities to restore and develop a flexible educational infrastructure of Ukraine in the context of numerous political, economic, and social crises, including the consequences of a full-scale war; destruction of the material and technical base and educational infrastructure, and total budget deficit. Public-private partnerships (PPPs) are considered to be a promising mechanism of public administration for attracting investments, modernizing educational infrastructure, and implementing innovative development programs. The article's purpose is to provide a comprehensive study of the legal framework for the functioning of PPPs in the field of education in Ukraine. In particular, by analyzing the current legislation and regulations governing PPPs, highlighting the advantages and disadvantages of this mechanism in the context of the educational sector, and studying the existing PPP models. Particular attention is paid to the contract as the key regulatory and organizational document of PPP, which clearly defines the rights and obligations of the parties, the procedure for project implementation, and the distribution of risks and liabilities. The article substantiates the positive and negative consequences of introducing PPP in education, outlines the range of problematic issues, and suggests possible ways to solve them. The author emphasizes the priority areas for improving the legal framework of PPP, such as: determining the priority areas of PPP in education, improving the mechanisms for monitoring PPP activities, developing and implementing anti-corruption measures in the field of PPP, and protecting the rights and interests of participants in the educational process. The importance of expanding the information campaign on PPP, encouraging public participation in PPP decision-making, training and professional development of personnel to work in the field of PPP, development and implementation of model PPP agreements is emphasized. The study is an important step towards the scientific substantiation of the legal basis of public-private partnerships in education and an attempt to conduct a comprehensive analysis of the functioning of PPPs in education in Ukraine, considering current socio-economic and political transformations. The practical significance of the research results lies in the possibility of using them to improve the legislation and regulatory framework for PPP in education, develop and implement effective mechanisms for monitoring PPP activities, and train and improve the skills of personnel in this area.

Key words: public-private partnership, legal framework, mechanisms of public administration, education system, reform, European integration.

Петрович В.В.

Волинський національний університет імені Лесі Українки

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

У науковій розвідці встановлено важливість ефективного управління інформацією, яка виступає сьогодні як один з першорядних ресурсів, що постійно збільшується і збагачується. Вона є найважливішим фактором підвищення ефективності та поліпшення управлінських процесів. Основна **мета дослідження** полягає у вивченні, систематизації та узагальненні підходів до управління інформацією, з висвітленням практичних засад та напрямків її удосконалення. У статті зосереджено увагу на аналізі теоретичних та практичних аспектів управління інформацією, її впливу на ефективність управлінських процесів. Систематизовано наукові поняття та підходи до системи управління інформацією, з урахуванням сучасних напрацювань та особливостей інформаційного розвитку, як основи для вдосконалення інформаційних систем і технологій, що допомагають управляти та аналізувати інформацію для досягнення успіху та ефективності в управлінні. Автор розкриває, як управління інформацією може бути використане для оптимізації та підвищення результативності функціонування організації, з акцентом на необхідності систематизації інформації. Наголошено на важливості системи управління інформацією у контексті менеджменту організацій. Доведено, що в основі управління організацією лежить стратегічний менеджмент та планування, як комплекс теоретичних і практичних інструментів досягнення довготривалих життєво-важливих цілей. Висвітлено питання забезпечення обліковою інформацією системи управління організацією. У роботі здійснено аналіз проблематики системи управління інформацією та подіями безпеки в інформаційних системах. Вказано, що управління системою захисту інформації передбачає регламентацію етапів життєвого циклу з допомогою складання організаційної документації. З'ясовано питання використання багатозначної логіки в системі управлінні інформацією.

Ключові слова: інформація, система управління інформацією, ефективність управління, автоматизовані інформаційні системи, захист інформації.

Постановка проблеми. Інформація – це відомості про навколишній світ – процес, явище, подію, які є об'єктом перетворення, включаючи зберігання та передачу, і використовуються для вироблення моделі поведінки, прийняття рішення, навчання. Інформація виступає сьогодні як один з першорядних ресурсів, який постійно збільшується і збагачується. Вона є найважливішим фактором підвищення ефективності та поліпшення управлінських процесів.

В умовах ринкової економіки одним із засобів для оптимізації, підвищення ефективності та результативності функціонування організації є система управління інформацією, що є складовою частиною управлінської діяльності. Вона стосується процесу постійно конкретизованих інформаційних вимог, а також збору, аналізу й забезпечення актуальною інформацією зацікавлених осіб у встановлені терміни.

Потреба в інформації різних суб'єктів управлінської діяльності неоднакова та визначається, насамперед, метою та завданнями, які вирішу-

ються у процесі управління, важливістю прийнятих рішень тощо. Системи управління інформацією надають доступ до актуальних даних та аналітичних інструментів для прийняття рішень в реальному часі. Організації, які вміло використовують інформацію, мають конкурентні переваги, вони можуть швидше реагувати на ринкові можливості, покращувати продуктивність та відповідати на потреби клієнтів. При цьому також особливого значення набуває забезпечення оперативності та достовірності відомостей задля прийняття правильних рішень на основі цієї інформації. Працівники, що відповідають за обіг інформації на підприємстві мають знати, як створювати, зберігати, керувати та знищувати документи. Завдяки сучасним технологіям пропонуються програмні рішення для підприємств різної величини та сфери діяльності.

Удосконалення форм і методів управління інформацією відбувається на основі досягнень науково-технічного прогресу, подальшого вивчення законів, методів і способів накопичення,

обробки і передачі інформації за допомогою різних технічних засобів. Сучасні системи управління інформацією інтегруються з передовими технологіями, такими як штучний інтелект, аналітика даних та хмарні обчислення, що підвищує їхню ефективність. Організації все частіше працюють на міжнародному рівні, що призводить до збільшення обсягів інформації та потреби в її ефективному управлінні, а системи управління інформацією допомагають вирішувати завдання глобального управління та обміну даними між різними локаціями.

З огляду на вказане, варто відмітити також і те, що питання управління інформацією набуває особливого значення. При цьому, наявна база досліджень не є узгодженою між собою, містить досить великий ряд дискусійних питань, які потребують систематизації, аналізу та узагальненого підходу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема управління інформацією є важливою та багатогранною, і вона привертає увагу великої кількості дослідників. Важливим є розвиток концепцій інформаційного забезпечення та управління інформацією в різних сферах діяльності, що сприяє подальшому розвитку і вдосконаленню цих процесів. Загальний огляд стану досліджень у сфері управління інформацією показав, що ця тема є актуальною і має широкий науковий потенціал. Автори наукових праць у більшості зазначають, що деякі аспекти інформаційного забезпечення управління вже досліджені, але загальна тема ще не отримала комплексного огляду.

Різні аспекти даної теми мали своє місце у наукових роботах вітчизняних та зарубіжних вчених. Теоретичні і практичні аспекти використання інформаційних систем в управлінні висвітлені у наукових працях таких вчених, як Н. Бусленко, В. Вітлінський, В. Глушков, В. Гужва, М. Жалдак, О. Івахненко, А. Павлов, В. Пономаренко, Д. Поспелов, В. Сопко, О. Томашевський, О. Черняк, А. Цвіркун та інші. Науковці досліджували різні підходи щодо автоматизації управлінського процесу та його складових, сутність основних понять, вплив комп'ютеризації на прийняття управлінських рішень.

Питання інформаційного забезпечення та управління інформацією досліджувалось у суто галузевих дослідженнях. Галузево поняття системи управління інформацією зустрічається у дослідженнях В. Андрущенка, Г. Артамонова, В. Бикова, В. Бірюкова, В. Глушкова, Ю. Дорошенка, Н. Жукова, В. Кременя, Н. Лапіна, Л. Петрушенка, А. Суханова, А. Хомоненка та інших.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних та практичних аспектів питання управління інформацією, із подальшою систематизацією, узагальненням існуючих підходів до вивчення управління інформацією та висвітленням практичних засад та напрямків удосконалення систем управління інформацією. Для досягнення цієї мети у статті вирішуються завдання: проаналізувати теоретичні та практичні аспекти управління інформацією; систематизувати наукові поняття та підходи до управління інформацією, з урахуванням сучасних напрацювань та особливостей інформаційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Дослідження питання управління інформацією має досить широкий дослідницький потенціал. При цьому, слід відмітити, що на сьогоднішній день дане питання уже розпочало свій науковий шлях і почало досліджуватись авторами.

Інформація – це результат перетворення та аналізу даних. Відмінність інформації від даних полягає в тому, що дані – це фіксовані відомості про події та явища, що зберігаються на певних носіях, а інформація з'являється в результаті обробки даних при вирішенні конкретних завдань. Складний характер інформації відображається у підходах до її класифікації. Г. Осовська та О. Осовський стверджують, що найчастіше використовуваними ознаками класифікації виступають: за середовищем; за належністю до функціональної підсистеми; формою поширення: вербальна, символічна, візуальна; за способом передачі: звукова, електронна, письмова та інша; за призначенням: економічна, технічна, соціальна, організаційна та інша; за рівнем готовності: первинна, проміжна, кінцева; за ступенем надійності: достовірна, імовірнісна; за повнотою: часткова, комплексна тощо [7]. А. Гафіяк зазначає, що інформація сприяє реалізації всіх функцій управління: планової, організаційної, контрольної, регулюючої, розподільної [1, с. 1483].

І. Федулова подає визначення системи управління інформацією – сукупність взаємодіючих та взаємозалежних елементів, що належать до управління знаннями (процесів, баз даних, програмного забезпечення, організаційних структур тощо), що забезпечує досягнення поставленої мети [14].

До предметної області системи управління інформацією можна зарахувати наступне:

1. Ідентифікація та збір знань (інтелектуальних активів) установи.
2. Поширення цінних знань серед працівників установи та їх передача новим співробітникам;

3. Концентрація цінних знань на вирішення нестандартних завдань.

4. Підвищення рівня знань та генерування нових цінних знань з інформаційного простору [14].

В. Соколенко, О. Лінькова визначають основну мету створення системи управління інформацією – зробити більш ефективним та продуктивним прийняття управлінських рішень. При цьому передбачається об'єднання даних установ, підприємств в одній базі даних та подання інформації в одному форматі. З'являється можливість приймати рішення на основі достовірної інформації та проводити поглиблений аналіз операційних проблем, що виникають. Система управління інформацією сприяє співпраці та комунікації. Співробітники можуть редагувати та обмінюватися документами, а також ділитися відповідною інформацією про очікувані зміни та попередження у всій організації, що значно підтримує роботу з управління виконавчими посадами в кожній компанії [12].

Можливість створення звітів є однією із найцінніших особливостей системи управління інформацією. Внутрішні звіти надають інформацію, яку функціональні директори можуть переглядати, з усіма відповідними та логічно згрупованими даними для відстеження всього життєвого циклу продукту/послуги. С. Довганик, О. Полотай переконані, що співробітники можуть використовувати автоматизовані інформаційні системи для більш ефективного виконання своєї роботи, забезпечуючи оптимальне використання виробничих ресурсів [4].

На думку І. Грабовської та О. Томчук, система управління інформацією передбачає не лише збір та цілеспрямоване використання інформації на благо організації, а й надання працівникам широких можливостей для самовдосконалення та самореалізації, що є вершиною мотивації [2, с. 46; 13, с. 6].

Низка вчених наголошує, що в організації, яка почала формувати систему управління інформацією, бажано створити спільну електронну бібліотеку знань (портал із корисними даними), до якої потраплятимуть усі навчальні матеріали, корисні нотатки, думки. Ці дані мають бути загальнодоступними, а не зберігатися локально по підрозділах, що дозволить уникнути повторів при виконанні однотипних робіт та створить документальні заділи. Також у цій електронній бібліотеці знань можна створити форум, на якому співробітники можуть просити допомоги у своїх колег або ділитися ідеями. Така бібліотека знань цінна за інноваційної діяльності, оскільки передову

ідею завжди втілює колектив. Слід зазначити, що ефективність використання бібліотеки знань знижується, якщо дані у ній неупорядковані чи недостовірні [8, с. 78; 3, с. 36; 5].

М. Руденко та В. Криворучко зазначають, що найважливішою складовою менеджменту знань є необхідність, за допомогою формування системи управління інформацією, створити в організації творчу атмосферу, в якій заохочуватиметься та стимулюватиметься потяг до саморозвитку. Коли співробітник потрапляє до колективу, у якому значною цінністю є прагнення навчання, підвищення кваліфікації і «заточеність» на постійне особистісне зростання, тоді працівники швидше, легше й ефективніше справляються зі своїми обов'язками [11]. Вчені, розглядаючи систему управління знаннями, пропонують й власну модель, що побудована на системно-процесному підході і передбачає послідовність та взаємодію процесів: створення та розвитку людського потенціалу, організаційних процесів з формування та інформаційного забезпечення бази знань та бізнес процесів у конкурентному середовищі. В цій моделі на увагу заслуговує те, що людський потенціал визначено основним видом ресурсної складової моделі, а в цьому блоці окрема увага приділяється у тому числі й мотивації удосконалення знань, що вважаємо надзвичайно важливим з точки зору вирішення управлінського завдання зміцнення кадрового забезпечення організації [11, с. 76].

Системи управління інформацією – це програмні системи, що дозволяють збирати, обробляти, зберігати та розповсюджувати інформацію, надають можливість керівництву компанії підтримувати порядок та аналізувати все, що в ній відбувається, а також створювати нові послуги та продукти, які ставлять компанію у краще положення на ринку. Складовими елементами такої системи, на думку А. Гафіяк, є устаткування і матеріали для збору, зберігання, обробки, пошуку даних, сукупність прийомів і методів користування даною системою. Основні вимоги до даної системи – широке застосування передових інформаційних технологій. Забезпечення процесів управління необхідною інформацією в умовах зростаючих її обсягів повною мірою може бути здійснений, якщо інформаційна база знайде своє організаційне оформлення у вигляді автоматизованої системи управління. Впровадження таких систем може мати позитивний вплив на підвищення ефективності управління [1, с. 1485–1486].

У «Методичних рекомендацій щодо забезпечення кіберзахисту автоматизованих систем

управління технологічними процесами» зазначено, що створення автоматизованих систем дозволяє не лише автоматизувати збір інформації, а й покращувати організацію та якість її зберігання. Комбінацію системи управління інформацією та автоматизованих систем можна трактувати як автоматизовану інформаційну систему – набір автоматизованих інформаційних технологій, призначених для інформаційних послуг: організованого та безперервного технологічного процесу підготовки та надання споживачам наукової, управлінської інформації, а також інформації, що використовується для прийняття рішень, відповідно до потреб підтримки ефективної діяльності [9].

А. Ясінська вважає, що управління інформацією за допомогою автоматизованої системи дозволяє:

- підвищити якість отриманої інформації задля прийняття управлінських рішень;
- забезпечити оперативність, швидкість, постійність надання даних, мінімізацію витрат на придбання, обробку та використання інформації;
- визначити відповідальність за ефективне, дієве та економічне використання інформації;
- управляти ризиками та забезпечити їхній контроль на всіх рівнях управління;
- здійснювати короткострокові і довгострокові прогнози з високою часткою ймовірності [15, с. 155].

С. Довганик, О. Полотай переконані, впровадження систем управління інформацією дозволяє створювати механізми, що дають можливість кваліфікованому персоналу приймати управлінські рішення та використовувати ресурси компанії з урахуванням якості її короткострокових, середньострокових та довгострокових процесів [4, с. 7–10]. Компанії, які не мають інструментів, що дозволяють їм аналізувати та керувати інформацією, стикаються з труднощами в оперативному отриманні інформації, яка є дійсною та придатною для прийняття рішень. Керівники департаментів постійно стикаються з великою кількістю інформації та потребують інструментів, що дозволяють їм вибирати ключову інформацію для виконуваного ними процесу управління. Це свідчить про необхідність впровадження сучасних методів управління інформацією задля підвищення якості кінцевого продукту.

Важливим аспектом також є впровадження комплексної системи захисту систем управління інформацією, що згідно визначення поданого в Законі України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» – «взаємопов’язана сукупність організаційних та інженерно-технічних заходів, засобів і методів захисту інформації» [10]. Це, на думку А. Орехової та В. Харченко, включає використання сучасних технологій шифрування, багатфакторної аутентифікації та інших засобів захисту інформації, що разом створюють основу для успішної діджиталізації – створення єдиного інформаційного середовища, де всі дані зберігаються та обробляються централізовано, забезпечується своєчасний і точний доступ до них для всіх користувачів та систем. Надійний захист інформації створює потужну платформу для покращення управління інформаційним середовищем підприємства. Відтак, організація ефективних систем захисту корпоративної інформації і виступає як засіб підвищення ефективності управління [6].

Висновки. Системи управління інформацією, що дозволяють збирати, обробляти, зберігати та розповсюджувати інформацію, надають можливість керівництву компанії підтримувати порядок та аналізувати все, що в ній відбувається, а також створювати нові послуги та продукти, які ставлять компанію у краще положення на ринку. Впровадження таких систем може мати позитивний вплив на весь процес збирання, транспортування, переробки, збуту та розподілу продукції/послуг того чи іншого підприємства.

Управління інформацією за допомогою автоматизованої системи дозволяє здійснити: максимізацію цінності та вигод, пов’язаних з використанням інформації; мінімізацію витрат на придбання, обробку та використання інформації; визначення відповідальності за ефективне, дієве та економічне використання інформації; забезпечення постійного надання інформації.

Оптимальний вибір засобів захисту інформації в автоматизованих системах забезпечить максимізацію міри безпеки інформації при даних витратах або мінімізацію витрат при заданому рівні безпеки інформації.

Список літератури:

1. Гафіяк А. М. Проблеми створення автоматизованої інформаційної системи управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1483–1487. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/244.pdf (дата звернення 20.03.2025).
2. Грабовська І. В. Сучасні аспекти управління знаннями в інноваційному менеджменті організації на засадах креативності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 42–47.
3. Денбовецький С. О., Салата Г. В. Цифрова трансформація діяльності українських бібліотек в умо-

вах глобалізаційних перетворень. *Бібліотека. Наука. Комунікація. Інноваційні трансформації ресурсів і послуг* : матеріали Міжнар. наук. конф. м. Київ, 4–6 жовт. 2022 р. Київ, 2022. С. 35–37.

4. Довганик С., Полотай О. Системи збору інформації про безпеку та управління подіями. *Захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах* : зб. тез доп. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учен., студ. і курсан., м. Львів, 28 лист. 2019 року. Львів : ЛДУ БЖД, 2019. С. 7–10.

5. Електронні бібліотечні інформаційні системи наукових і навчальних закладів : монографія / за наук. ред. проф. В. Ю. Бикова, О. М. Спіріна. К. : Педагогічна думка, 2012. 176 с.

6. Орехова А. І., Харченко В. В. Інтеграція систем і захист інформації як напрям удосконалення управління інформаційним середовищем підприємства в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4329/4255> (дата звернення 22.03.2025).

7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. К. : «Кондор», 2006. 664 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5538.html> (дата звернення 20.03.2025).

8. Петрович В. Інформаційні ресурси бібліотек закладів вищої освіти: формування та використання. *Проблеми й перспективи розвитку інформаційної, бібліотечної та архівної справи* : матеріали XI міжвузів. наук.-практ. сем. м. Луцьк, 05 груд. 2023 р. Вип. 11. Луцьк, 2023. С. 76–80.

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо забезпечення кіберзахисту автоматизованих систем управління технологічними процесами : наказ Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України від 29 травня 2023 року № 463. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0463519-23#Text> (дата звернення 20.03.2025).

10. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05 липня 1994 р. № 80/94-ВР (Редакція від 28.06.2024). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1994. № 31. Ст. 286.

11. Руденко М., Криворучко В. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. *Економіка та держава*. 2016. Вип. 4. С. 74–78.

12. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. Харків : НТУ «ХП», 2018. 216 с.

13. Томчук О. В. Формування системи менеджменту знань в організації як елемент стратегії її кадрового забезпечення. *Економіка і організація управління*. 2023. № 2 (50). С. 171–178.

14. Федулова І. В. Сутність концепції інноваційного менеджменту з позиції управління знаннями. *Наукові праці ОНАХТ*. 2008. № 33. С. 224–230. URL: <https://surl.li/inivqa> (дата звернення 22.03.2025 р.).

15. Ясінська А. І. Етапи впровадження автоматизованої системи управлінського обліку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 152–159. URL: <https://surl.li/jtxydr> (дата звернення 21.03.2025 р.).

Petrovich V.V. INFORMATION MANAGEMENT SYSTEM AS A MEANS OF IMPROVING MANAGEMENT EFFICIENCY

In scientific intelligence, the importance of effective information management has been established, which today acts as one of the primary resources, constantly increasing and enriching. It is the most important factor in increasing efficiency and improving management processes. The main goal of the study is to study, systematize and generalize approaches to information management, highlighting the practical principles and directions for its improvement. The article focuses on the analysis of theoretical and practical aspects of information management, its impact on the effectiveness of management processes. Scientific concepts and approaches to the information management system are systematized, taking into account modern developments and features of information development, as the basis for improving information systems and technologies that help to manage and analyze information to achieve success and efficiency in management. The author reveals how information management can be used to optimize and increase the effectiveness of the organization's functioning, with an emphasis on the need to systematize information. The importance of the information management system in the context of the management of organizations is emphasized. It has been proved that the management of the organization is based on strategic management and planning, as a complex of theoretical and practical tools for achieving long-term vital goals. The issue of providing accounting information to the organization's management system is highlighted. The paper analyzes the problems of the information management system and security events in information systems. It is indicated that the management of the information security system provides for the regulation of the stages of the life cycle through the preparation of organizational documentation. The issue of using multivalued logic in the information management system has been clarified.

Key words: information, information management system, management efficiency, automated information systems, information protection.

Поворознюк С.П.

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ УКРАЇНИ

У статті досліджено роль державного управління соціальним підприємництвом у забезпеченні економічної і соціальної стійкості суспільства в умовах військової агресії. Встановлено, що розвиток в Україні соціального підприємництва зумовлений інтенсивним проникненням інформаційних систем і технологій в бізнесові структури, суспільно-економічне життя, а також зростанням ролі активних учасників національного ринку щодо підтримки соціально вразливих верств населення і відповідного вирішення соціально значущих питань на різних рівнях державного управління. Визначено ключові виклики, з якими стикаються соціальні підприємства, зокрема руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту, нестача фінансових ресурсів, мобільність населення та підвищені соціальні потреби. Проведено аналіз державних механізмів підтримки соціального підприємництва, таких як фінансові стимули, нормативно-правові зміни та освітні програми. Висвітлено прогалини у діючій системі державного регулювання та визначено стратегічні напрями її вдосконалення, включаючи посилення фінансової підтримки, розвиток цифрових платформ для соціальних підприємств, створення спеціальних правових режимів та активізацію міжнародного співробітництва. Запропоновані стратегічні напрями вдосконалення державного регулювання сприятимуть підвищенню ефективності підтримки соціального підприємництва, посиленню його ролі у відновленні економіки та забезпеченні соціальної стабільності в умовах війни. Державні механізми регулювання та підтримки соціального підприємництва мають ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує фінансові, правові, освітні та інституційні інструменти задля підвищення його ефективності та стійкості в умовах військової агресії. Обґрунтовано необхідність розробки довгострокових політик для інтеграції соціального підприємництва у відновлення економіки після завершення військових дій. Перспективи подальших досліджень потрібно зосередити на проведенні аналізу міжнародного досвіду щодо підтримки розвитку соціального підприємництва у зонах збройних конфліктів для адаптації найкращих практик в Україні, а також визначення ефективності державно-приватного партнерства у підтримці соціального підприємництва під час та після військових конфліктів.

Ключові слова: державне управління, соціальне підприємництво, військова агресія, державні механізми підтримки, фінансова допомога, правове регулювання, міжнародне співробітництво, економічна стійкість.

Постановка проблеми. В умовах продовження військової агресії, повномасштабно розпочатої рф 24.02.2022 р., та на цьому фоні посилення соціально-економічної нестабільності України розвиток соціального підприємництва відіграє важливу роль у підтримці соціально вразливих верств населення, створенні нових робочих місць та економічному відновленні територій. За такої ситуації діяльність соціальних підприємств потрібно розглядати як важливий інструмент і допомогу державним органам управління щодо комплексного вирішення актуальних соціальних та економічних проблем українського суспільства, коли значна частина населення потерпає від фінансових труднощів, а національна економіка зазнає негативного впливу через фізичне знищення або

припинення діяльності підприємств різних галузей, руйнування інфраструктури, передусім критичної, втрату сформованих ринків та постійну нестачу й перебої з матеріальними і енергетичними ресурсами.

Водночас, традиційні механізми державного управління не завжди адаптовані до умов воєнного стану, що ускладнює процес ефективної підтримки та розвитку соціального підприємства. Саме тому держава має розробляти ефективні механізми для сприяння розвитку такого напряму підприємницької діяльності під час військової агресії. Відтак, виникає нагальна потреба у вдосконаленні державних механізмів управління соціальним підприємництвом, розробці нових інструментів допомоги та адаптації існу-

ючих соціальних політик до сучасних викликів і загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останніх дослідженнях проведено ґрунтовний розгляд ролі соціальних підприємств у подоланні гуманітарних криз, визначено інструменти державної підтримки соціального підприємництва, встановлено вплив військових конфліктів на економіку та специфіку розвитку соціального підприємництва. Вагомий науковий доробок у цих напрямках здійснили А. Антохов, О. Ачкасова, Р. Білик, В. Булавинець, Т. Бурлай, Л. Валюс, З. Варналій, О. Васильєва, Т. Виговська-Каменко, З. Галушка, В. Геєць, М. Гончарова, В. Горин, Н. Гусак, Л. Долуда, О. Дороніна, А. Дука, І. Загребельна, І. Каменко, Л. Капранова, Ю. Кірсанов, О. Климчук, А. Корнецький, В. Костриця, В. Літинська, Г. Матвієнко-Біляєва, В. Назарук, М. Наумова, О. Покатаєва, А. Свинчук, К. Шапошников та інші.

Незважаючи на наявні наукові дослідження щодо управління соціальним підприємництвом в умовах кризових ситуацій, питання адаптації державних механізмів управління до умов військової агресії залишається недостатньо висвітленим. Потребують проведення досліджень у сфері соціального підприємництва, що стосуються розробки гнучких механізмів державного регулювання обмеженими фінансовими ресурсами, складністю залучення інвестицій, недостатньою адаптацією національного законодавства до потреб соціальних підприємств у воєнний час. Вирішення окреслених проблемних аспектів вимагає комплексного підходу, що включає процеси вдосконалення державних механізмів управління, розробку нових інструментів підтримки та залучення міжнародних партнерів до розвитку соціального підприємництва в умовах військової агресії України.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження викликів і перспектив формування механізмів державного управління соціальним підприємництвом у період військової агресії з обґрунтуванням стратегічних напрямів вдосконалення державного регулювання для забезпечення соціально-економічної стійкості українського суспільства у надзвичайних умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Сучасні процеси глобалізаційних зрушень та вибір суспільством збалансованого курсу на дотримання засад сталого розвитку з акцентом на людиноцентризм зумовлюють кардинальні якісні зміни пріоритетів

щодо формування державної соціально-економічної політики. Регулююча функція створення ринкового середовища передбачає підтримування взаємозв'язків між різними галузями виробництва, дотримання попиту і споживання, встановлення необхідних пропорцій в економіці та сприяння безперервності відтворювального процесу. Натомість, здійснення соціалізації економіки і дотримання принципів гуманізації суспільства вимагають посилення ролі соціальної сфери, яка має забезпечувати: 1) сприятливі умови для життєдіяльності усіх верств населення та дотримання соціальної справедливості; 2) підвищення якісних показників життя та подолання безробіття, зниження соціальної нерівності, бідності та голоду; 3) ініціації соціальної переорієнтації виробництва у різних галузях та збільшення частки відновлюваних енергоносіїв у їх структурі енергоспоживання; 4) дотримання соціальної та екологічної безпеки тощо. У цьому аспекті дієвим інструментом для досягнення позитивних результатів потрібно розглядати соціальне підприємництво, що вимагає ефективного використання державних механізмів його підтримки [1, с. 16; 2, с. 4].

Основними стратегічними віхами державної політики України в управлінні соціально-демографічним розвитком є: державне регулювання економічних і соціальних процесів; мінімізація рівнів смертності (немовлят і дорослого населення) та захворюваності, стимулювання народжуваності; оптимізація векторів здійснення внутрішньої і зовнішньої міграції відповідно до встановлених пріоритетів соціально-економічної доктрини держави; покращення умов життя пересічного населення, особливо тих його груп і верств, що найменш захищені соціально [3, с. 15]. З однієї сторони посилення трансформаційних процесів у соціальній сфері, поява нових груп та зростання кількості соціально вразливого населення в країні (біженці, переселенці, внутрішньо переміщені особи, ветерани, постраждалі від військової агресії, домашнього насильства, торгівлі людьми та інші категорії), наявний дефіцит бюджетного фінансування на соціальні цілі, а з іншої – наявність можливостей доступу до передових досліджень і практик Європейського Союзу та розвиток прозорих ринкових механізмів в економіці зумовлюють активізацію соціального бізнесу, посилення вимог до соціальної відповідальності бізнесу, виокремлення соціальних послуг тощо.

Так, потрібно відзначити, що мінімум третина українців зазнали різних видів матеріальних втрат унаслідок триваючої військової агресії, серед них:

громадяни, які проживають на територіях, де відбувались, чи ще тривають бойові дії, становлять 62 %; жителі деокупованих територій – 52 % та мешканці неокупованих територій – 23 % [4, с. 63]. Катастрофічна відсутність бюджетних ресурсів у державі та здійснення фінансування соціальної сфери за залишковим принципом спонукає суспільство й територіальні громади ставати більш самостійними і активними та шукати інноваційні підходи до вирішення своїх соціально-економічних проблем. Внаслідок цього соціальне підприємництво розвивається швидше від державного врегулювання і є відповідною реакцією на складну економічну ситуацію у вигляді нетрадиційного погляду щодо переосмислення суті та вирішення існуючої проблеми. Соціальний бізнес надає можливості залучати різноманітні трудові ресурси, які опинилися в соціальній ізоляції, та гармонійно перетворити їхню вразливість на корисну силу. Це є унікальною нагодою підприємствам знайти додатковий ресурс, якого інші не використовують і не помічають, а також здатність покращити продукти чи послуги, які вже є на ринку [5, с. 81].

Розвиток в Україні соціального підприємництва є можливим через інтенсивне проникнення інформаційних систем і технологій в бізнесові структури, суспільно-політичне і економічне життя [6, с. 200], а також внаслідок зростання ролі активних учасників національного ринку щодо підтримки соціально вразливих верств населення і відповідного вирішення соціально значущих питань [7] на різних рівнях державного управління.

На превеликий жаль, в умовах сьогодення, соціальне підприємництво в Україні ще не є легалізованим та юридично не визнано у нормативно-правовому полі. Проте, не зважаючи на таку ситуацію, воно існує, розвивається та досить успішно функціонує. Так, за останні два роки загальна кількість соціальних підприємств на території України зросла на 60 %, що було пов'язано із нестабільністю зовнішнього середовища, спричиненого масштабною пандемією COVID-19, а також введенням воєнного стану та розгортанням масштабних бойових дій. Такі негативні події призвели до стрімкого зростання рівня безробіття, збільшення чисельності незахищених верств населення та відчутного зниження соціального захисту [8, с. 119].

З початком як гібридної війни (2014 р.), так повномасштабної військової агресії (2022 рр.) в Україні спостерігається потужна хвиля ініціатив, які спрямовані на допомогу суспільству. Зде-

більшого ці ініціативи існують у вигляді волонтерських або благодійних проєктів, що мають обмежений ресурс, проте також вони організуються в поєднанні з бізнесовими підходами і дають більш сталий соціально-економічний ефект [9]. Внаслідок збільшення кількості соціальних проблем та соціально вразливих верств населення соціальне підприємництво стає все більш популярним механізмом ефективного подолання окреслених викликів. Соціальні підприємці розвивають національну економіку, сплачують податки до місцевих бюджетів та покривають соціальні потреби територіальної громади, зокрема створюють нові робочі місця, забезпечують гідні умови праці для людей з інвалідністю та інших незахищених груп населення. Наразі на території України налічується більше 1000 організацій, які за тими чи іншими ознаками можна відносити до категорії “соціальне підприємництво” [10, с. 11].

Органи державні влади різного рівня, діючий приватний сектор та громадські організації в сучасних умовах мають об'єднувати свої зусилля і потенціал для створенні сприятливого середовища, щоб отримувати мультиплікативний ефект від розвитку соціального підприємництва [11, с. 353]. Це пов'язано із тим, що соціальні підприємства, функціонуючи на стику економічного та соціального секторів, зустрічаються з низкою проблемних ситуацій і викликів, зокрема: порушенням розроблених логістичних ланцюгів, нестачею бюджетних фінансових ресурсів, відтоком кваліфікованих кадрів та зростанням соціальних потреб населення.

Війна України з росією кинула значний виклик усім інституційним утворенням держави, які забезпечували стійкість існування та подальший розвиток нашого суспільства [12, с. 56]. Умови війни породжують низку специфічних особливостей розвитку соціального підприємництва:

1) орієнтація на кризові соціальні потреби (забезпечення роботою внутрішньо переміщених осіб і людей з обмеженими здібностями, підтримка ветеранів, надання гуманітарних послуг тощо);

2) адаптація до змінених умов економічної реальності (скорочення традиційних ринків збуту, перебудова бізнес-моделей, розширення цифрових та дистанційних форматів роботи);

3) зміни у системі фінансування (зменшення інвестиційної привабливості бізнесу, необхідність залучення донорської міжнародної допомоги, зростання ролі грантових програм);

4) ризики та загрози (фізичне знищення підприємств, нестача сировини та кадрів, правова невизначеність у зв'язку з надзвичайним станом).

Як наслідок, в умовах військових дій такі підприємства здатні відігравати ключову роль у відновленні національної економіки та наданні соціальних послуг, що потребує ефективного державного регулювання та підтримки. Потрібно відзначити, що соціальні підприємства в умовах військової агресії зіштовхуються з цілою низкою складних викликів, які комплексно впливають на їхню господарську діяльність, розвиток та здатність забезпечувати соціальну місію (табл. 1).

З огляду на зазначені виклики, органи державної влади мають активізувати механізми під-

тримки розвитку соціального підприємництва, розширити програми фінансової допомоги, особливо міжнародної, та сприяти адаптації законодавства до умов військової агресії.

Держава застосовує різні управлінські інструменти для підтримки соціального підприємництва під час військової агресії. Однак їх ефективність є неоднорідною і залежить від масштабу, доступності та здатності соціальних підприємств скористатися запропонованими можливостями. Одним із ключових механізмів державної підтримки є фінансова допомога, яка має реалізовуватися через такі інструменти:

– надання державою і міжнародними організаціями грантових програм та субсидій (вони

Таблиця 1

Сутність та характеристика основних викликів щодо розвитку соціального підприємництва у період військової агресії

Вид викликів	Сутність викликів	Характеристика викликів
Економічні виклики	Втрати фінансових ресурсів:	скорочення доходів через зниження платоспроможності населення та зменшення попиту на товари та послуги
	Обмежений доступ до кредитування	банки та фінансові установи менш охоче кредитують бізнес у зоні бойових дій, що ускладнює залучення коштів для розвитку
	Зростання витрат на логістику та операційну діяльність:	руйнування транспортної інфраструктури та нестача сировини призводять до подорожчання виробництва та розповсюдження продукції
Фінансові та інвестиційні виклики	Зменшення грантової підтримки:	зміщення пріоритетів міжнародних організацій на гуманітарну допомогу та військові потреби
	Складність залучення інвесторів:	високий рівень ризиків робить соціальне підприємництво менш привабливим для вкладень
	Відсутність довгострокових стратегій фінансування:	підприємства змушені працювати в режимі короткострокових рішень без перспективного планування
Соціальні виклики	Зниження рівня зайнятості та кількості трудових ресурсів:	мобілізація, міграція та загибель працездатного населення зменшують кадровий потенціал соціальних підприємств
	Зміна потреб цільової аудиторії:	зростає попит на соціальні послуги для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей, що постраждали від війни
	Психологічний тиск на підприємців та працівників:	робота в умовах воєнної загрози викликає підвищений рівень стресу та вигорання
Інституційні виклики	Недостатність державної підтримки:	відсутність чітких програм фінансової допомоги, податкових пільг та стимулів для соціального підприємництва у кризових умовах
	Правова невизначеність:	непередбачувані зміни законодавства, труднощі з реєстрацією та ліцензуванням діяльності
	Відсутність координації між державними органами та громадським сектором:	складнощі у взаємодії з органами влади та міжнародними донорами
Фізичні та безпекові виклики	Ризик знищення підприємств:	обстріли, руйнування виробничих потужностей та офісів значно ускладнюють ведення діяльності
	Обмежений доступ до територій:	окупація, бойові дії або заміновані території унеможливають роботу на певних ринках
	Перебої з електричною енергією, постачанням води та зв'язком:	нестабільність інфраструктури ускладнює виробництво та реалізацію соціальних ініціатив

Джерело: сформовано автором

дозволяють покривати витрати на операційну діяльність та інноваційні проекти соціальних підприємств, проте доступ до таких програм обмежений бюрократичними процедурами та конкурсним відбором);

- податкові пільги для соціальних підприємств (наразі запроваджено деякі податкові стимули (наприклад, звільнення від сплати податків для підприємств, що працюють у зонах бойових дій), однак реалізація таких заходів ускладнена через нестабільність нормативно-правової бази та відсутність чітких механізмів контролю);

- державні гарантії за кредитами для соціальних підприємств (програми кредитування для соціальних підприємств існують, але є високі ризики та недостатня поінформованість обмежують їхню ефективність, а також банки часто неохоче видають кредити підприємствам у постраждалих регіонах);

- створення спеціальних фондів підтримки соціального підприємництва.

З метою подальшого розвитку соціального підприємництва важливо створювати інституційну підтримку на основі сприятливого нормативно-правового поля, що, передусім, включає:

- спрощення процедур реєстрації та звітності (незважаючи на те, що держава впроваджує заходи щодо спрощення реєстрації та звітності соціальних підприємств, проте зміни впроваджуються досить повільно, а нормативна база залишається недостатньо адаптованою до кризових умов);

- запровадження державних програм навчання та підготовки кадрів у кожному регіоні з високим рівнем координації із місцевими органами влади;

- вдосконалення законодавства щодо соціального підприємництва.

Також держава має забезпечувати інформаційно-консультативну підтримку, щоб сприяти розвитку соціального підприємництва шляхом створення консультативних центрів, організації бізнес-інкубаторів та розробки онлайн-платформ для підтримки соціальних підприємств.

Загалом потрібно відзначити, що ефективність наявних державних механізмів у сфері соціального підприємництва залишається дещо

обмеженою через такі чинники: недостатню координацію між державними органами та міжнародними донорами; складнощі в реалізації програм фінансової підтримки через високі ризики; відсутність системного моніторингу ефективності впроваджених заходів. Для покращення державної підтримки необхідно здійснити такі стратегічні заходи: запровадити спрощені механізми доступу до фінансування, удосконалити нормативно-правову базу з урахуванням реалій військового часу, створити єдину платформу для комунікації між державою, підприємцями та міжнародними організаціями. В умовах військової агресії необхідно розширювати можливості державного управління соціальним підприємництвом через адаптацію нормативно-правової бази до кризових умов, залучення міжнародної допомоги та інвесторів, а також створення спеціальних програм реінтеграції підприємств у постконфліктний період.

Висновки. Таким чином, державні механізми управління соціальним підприємництвом у період військової агресії мають бути спрямовані на фінансову, інституційну та інформаційну підтримку підприємств, що забезпечить їхню економічну стійкість і розвиток. Запропоновані стратегічні напрями вдосконалення державного регулювання сприятимуть підвищенню ефективності підтримки соціального підприємництва, посиленню його ролі у відновленні економіки та забезпеченні соціальної стабільності в умовах війни. Державні механізми регулювання та підтримки соціального підприємництва мають ґрунтуватися на комплексному підході, що органічно поєднує фінансові, правові, освітні та інституційні інструменти задля підвищення його ефективності та стійкості в умовах військової агресії.

Перспективи подальших досліджень потрібно зосередити на проведенні аналізу міжнародного досвіду щодо підтримки розвитку соціального підприємництва у зонах збройних конфліктів для адаптації найкращих практик в Україні, а також визначення ефективності державно-приватного партнерства у підтримці соціального підприємництва під час та після військових конфліктів.

Список літератури:

1. О.В. Климчук Специфіка формування та механізми регулювання ринку біопалива. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 2. С. 13–21. URL: <http://vsau.vin.ua/repository/getfile.php/16646.pdf>.
2. К. С. Шапошников, О. В. Покатаєва, А. П. Дука. Державне регулювання розвитку соціального підприємництва в національній економіці: актуальні проблеми сьогодення. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 3. С. 3–8. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-09>.

3. Дороніна О. А., Мазур Г. Ф., Климчук О. В., Якімова Н. С. Значення соціально-демографічного прогнозування в реалізації стратегії економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 14–17. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.14. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2021/4.pdf.
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. URL: <https://surl.li/dzuunc>.
5. Ільченко В. Інновації в соціальному підприємництві як нестандартний погляд на проблеми. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 80–83. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-13>.
6. Климчук О.В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези І Міжн. наук.-практ. онлайн-конф. Київ: ІТТА, 2021. С. 199–201. URL: <https://surl.li/ewzrfx>.*
7. Бойда С. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-25>.
8. Теслюк С., Демчук І. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. Том 4. № 32. С. 116–125. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-116-125>.
9. Корнецький А. Війна як каталізатор соціального підприємництва. *Бізнес школа УКУ*. 2022. URL: <https://surl.lu/xfwwbp>.
10. Валюс Л. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. *Трансформаційна економіка*. 2023 № 2 (02). С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2>.
11. Климчук О. В., Поворознюк С.П. Інноваційні засади формування державної політики у забезпеченні розвитку соціального підприємництва. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління»)*. 2025. № 1 (55). С. 343–356. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1\(55\)-343-356](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-1(55)-343-356).
12. Ларіна Н., Ларін С. Соціальне підприємництво та соціальна відповідальність як державні механізми захисту національних цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (4), С. 55–63. DOI: <https://doi.org/10.15421/152353>.

Povorozniuk S.P. STATE MECHANISMS FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF MILITARY AGGRESSION IN UKRAINE

The article examines the role of state administration of social entrepreneurship in ensuring the economic and social sustainability of society in the context of military aggression. It is established that the development of social entrepreneurship in Ukraine is due to the intensive penetration of information systems and technologies into business structures, social and economic life, as well as the growing role of active participants in the national market in supporting socially vulnerable groups of the population and the appropriate solution of socially significant issues at various levels of government. The key challenges faced by social enterprises are identified, including the destruction of infrastructure, loss of markets, lack of financial resources, population mobility, and increased social needs. An analysis of state mechanisms to support social entrepreneurship, such as financial incentives, regulatory changes, and educational programs, was conducted. The gaps in the current system of state regulation are highlighted and strategic directions for its improvement are identified, including strengthening financial support, developing digital platforms for social enterprises, creating special legal regimes and intensifying international cooperation. The proposed strategic directions for improving state regulation will help to increase the effectiveness of support for social entrepreneurship, strengthen its role in economic recovery and ensure social stability in times of war. Government mechanisms for regulating and supporting social entrepreneurship should be based on a comprehensive approach that combines financial, legal, educational, and institutional tools to increase its effectiveness and sustainability in the face of military aggression. The necessity of developing long-term policies for the integration of social entrepreneurship into economic recovery after the end of hostilities is substantiated. Prospects for further research should focus on analyzing international experience in supporting the development of social entrepreneurship in armed conflict zones to adapt best practices in Ukraine, as well as determining the effectiveness of public-private partnerships in supporting social entrepreneurship during and after military conflicts.

Key words: state administration, social entrepreneurship, military aggression, state support mechanisms, financial assistance, legal regulation, international cooperation, economic sustainability.

Савичук О.О.

Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

Мельничук Л.М.

Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТИМЧАСОВИХ СЛІДЧИХ КОМІСІЙ ЯК СУБ'ЄКТІВ ПАРЛАМЕНТСЬКОГО КОНТРОЛЮ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У даній статті аналізуються актуальні тенденції інституційного розвитку тимчасових слідчих комісій (далі – ТСК) як парламентських контрольних органів у країнах розвинутої демократії – членів Європейського Союзу. До цього списку належать країни переважно з високим рівнем політичної культури, наявними ефективними державними інституціями, розвинутим законодавчим регулюванням та усталеними правовими традиціями, зокрема щодо парламентаризму. У зазначених країнах парламенти здійснюють не лише законодавчі повноваження, але й контролюють роботу виконавчої влади, сприяючи її прозорості, ефективності та публічності. Вивчення досвіду таких держав є вкрай важливим для України, яка перебуває на етапі активного реформування системи публічного управління та прагне до імплементації принципів доброго врядування й верховенства права.

Особливої уваги заслуговує інституційна спроможність парламентів держав-членів ЄС проводити розслідування. Суб'єкти, подібні до ТСК, є одним із ключових «жорстких» механізмів парламентського контролю, під час якого найвищий представницький орган проводить розслідування з питань, що становлять суспільний інтерес. У більшості випадків це стосується діяльності уряду, міністерств та інших органів виконавчої влади. Він дозволяє парламентам оперативно та ефективно реагувати на порушення закону, зокрема на випадки корупції, зловживання владою, неефективного використання бюджетних коштів тощо.

Для України досвід країн розвинутої демократії – членів ЄС може стати вагомим підґрунтям для напрацювання власних законодавчих змін з метою запровадити найкращі практики доброго врядування. Тому доцільно вивчити загальні тенденції розвитку та адаптації ТСК як суб'єкту парламентського контролю до сучасних викликів у європейських державах. Вивчення практик та тенденцій розвитку інституту ТСК в європейських країнах дозволить дослідити успішні моделі управління, уникнути повторення помилок, притаманних перехідним демократіям, запозичити адаптований під реалії України досвід і прискорити становлення національних демократичних інститутів.

Ключові слова: тимчасова слідча комісія (ТСК), парламент, парламентаризм, парламентський контроль, парламентське розслідування, демократія, виконавча влада, суспільство.

Постановка проблеми. Сучасна криза демократичних режимів набуває глобального характеру, що підтверджується низкою явищ. Серед них – зростання популярності політичних сил із популістичною риторикою у країнах розвинутої демократії, ескалація конфліктів у межах економічних та оборонних союзів, а також посилення протистояння між демократичними та авторитарними режимами. Особливо актуальною загрозою є збільшення кількості випадків воєнної агресії, прикладом якої є війна російської федерації проти України. Ці явища створюють значні виклики для сучасних демократій, ставлячи під сумнів утопічну теорію «кінця історії».

Водночас кризи та конфлікти є невід'ємною складовою історичного розвитку. Боротьба між різними політичними системами, технологічний прогрес і соціальні зміни є постійним процесом у будь-який період часу. За таких умов головною метою кожної демократичної країни стає адаптація до сучасних викликів з метою збереження системи влади, забезпечення стабільності та захисту інтересів суспільства.

Феномен демократії, заснований на принципі народовладдя, полягає в унікальній здатності до оперативного виправлення помилок та адаптації під реалії сьогодення. Гнучкість демократичної системи дозволяє здійснювати регулярне онов-

лення політичного курсу через демократичні процедури, що є ключовим фактором її адаптивності до сучасних викликів.

Здатність до адаптації притаманна також парламентаризму як одному з базових елементів демократичного управління. Особливу роль у цьому процесі відіграє інститут парламентського контролю, зокрема через ТСК. На сьогодні такі комісії є одним із найбільш ефективних інструментів «жорсткого» парламентського контролю, який дозволяє забезпечити прозорість, підзвітність і контроль за діями виконавчої влади.

Однак у контексті України функціонування інституту ТСК потребує вдосконалення. Для цього важливо дослідити досвід і тенденції розвитку парламентського контролю в країнах розвинутої демократії членів – Європейського Союзу. Вивчення таких практик дозволить запропонувати механізми, які сприятимуть підвищенню ефективності слідчих комісій в Україні, зміцнюючи демократичні інститути та забезпечуючи стійкість політичної системи до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку демократії в умовах соціально-політичних викликів досліджувалось багатьма вченими, зокрема Кельманом М. С., Мурашиным О. Г., Ткачуком А., Ткачук О. та Талдикіним О. В. Дослідження парламентаризму та окремих аспектів ТСК здійснювали Батанов О. В., Болдирев С. В., Гошовська В. А., Ірклієнко А. І., Куян І. А. та Медвідь А. Б. Водночас тенденції розвитку інституту ТСК потребують постійного моніторингу, адже національні законодавства можуть зазнати суттєвих змін в короткий проміжок часу.

Постановка завдання. Метою статті є окреслення тенденцій розвитку інституту тимчасових слідчих комісій як суб'єктів парламентського контролю в контексті парламентаризму в країнах розвинутої демократії – членів Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Концепція «кінця історії», викладена, зокрема, у працях Френсіса Фукуями, стверджує, що ліберальна демократія західного зразка є кінцевою стадією політичного розвитку. Багато людей у цьому можуть вбачати сенс, принаймні в частині сталості форми організації влади. Це пояснюється тим, що термін «розвинена демократія» асоціюється не лише з економічно потужними країнами, але й зі стійкими та ефективними інституціями.

На практиці ж концепція «кінця історії» і уявлення про розвинені демократії як стабільну систему публічної влади себе не виправдовують.

Останні політичні події у Сполучених Штатах Америки та деяких країнах-членах ЄС засвідчують еволюцію та трансформацію політичних систем. Ці процеси включають перегляд засад організації державної влади, інституційні реформи, реорганізацію, ліквідацію або створення нових органів публічної влади. Зазначені зміни істотно впливають як на розподіл повноважень і функціональну взаємодію між органами виконавчої влади, так і на загальний баланс між гілками влади, зокрема в аспекті їх взаємної підзвітності, контролю та стримування.

Насправді ж цей процес є постійним. Нові виклики потребують нагального чіткого законодавчого врегулювання, у той час як частина попередніх проблем втрачає актуальність. При цьому кожна країна може шукати власні шляхи досягнення результату. Тому уявлення про сталу форму організації влади в країнах ліберальної демократії західного зразка є помилковими. Демократія не є сталим явищем, натомість потребує постійного оновлення та удосконалення.

До подібного висновку доходять Кельман М. С. та Мурашин О. Г. Вони вказують, що демократія – це процес, форма життя і співпраці, яка є еволюційною, а не статичною. І хоча це система, за якої люди самі керують собою, а отже можливість помилок суттєво зростає, сам демократичний процес гарантує викриття помилок, здійснення змін та перевиборів нової влади [1, с. 240].

Ткачук А. та Ткачук О. стверджують, що демократія перебуває у постійному процесі вдосконалення та розвитку, надаючи народам, які обрали цей шлях, можливість досягати значного прогресу та створювати умови для гармонійного співіснування. Тому одні проблеми, що залишаються в минулому, не означають, що не будуть з'являтися нові. Проте будь-яке питання можна вирішити демократичними способами – діалогу, пошуку компромісів на основі справедливості й урахування інтересів як більшості, так і меншості [2, с. 38–39, 98].

Натомість Талдикін О. В. вказує про неминучість еволюції демократії зважаючи на розвиток технологій, зокрема, за рахунок всеохоплюючого характеру високошвидкісної мережі інтернет та її доступності, а також розвитку нейронних комп'ютерних систем та штучного інтелекту. Це може забезпечити, на думку дослідника, реалізацію принципу народного суверенітету в глобалізованому мережевому суспільстві тих держав, що прагнуть зберегти народовладдя і удосконалити форми демократії відповідно до сучасних умов [3, с. 94].

Феномен демократії полягає у здатності адаптуватися до змін у суспільно-політичних процесах. Демократія має на меті сприяти їхньому розвитку, забезпечуючи умови для еволюції суспільства, у той час як тоталітарні та авторитарні режими, навпаки, стримують або штучно спрямовують ці процеси в іншому, вигідному для них напрямку.

Нездатність політичного режиму адаптуватися до нових викликів і потреб суспільства неминуче призводить до його стагнації, що врешті може завершитися його кризою чи повним занепадом. Ця загроза однаковою мірою стосується як демократичних, так і тоталітарних чи авторитарних режимів, які виявляють неспроможність відповісти вимогам часу. Особливістю демократії, однак, є наявність механізмів саморегуляції, що дозволяють їй швидше реагувати на виклики та помилки через інструменти громадського контролю, виборів, референдумів, та інших можливостей прямого залучення суспільства до процесу ухвалення рішень.

Одним із таких демократичних механізмів є парламентаризм, особливо в розумінні його в контексті публічного управління та адміністрування: як форми організації державної влади з провідним місцем парламенту та як форми взаємодії держави та суспільства, що реалізується шляхом застосування демократичних інститутів для залучення суспільства [4, с. 230]. Впровадження нових методів підвищення ефективності парламенту та його органів, а також пошук шляхів залучення громадян до управління державою є безперервним процесом. Причиною цього є розвиток суспільства, технологій і зростання суспільного запиту на прозорість та відкритість органів публічної влади.

Гошовська В. А. вказує, що розвиток парламентаризму як масштабне інтелектуальне завдання держави та суспільства зумовлене такими передумовами: наявністю демократичного суспільства, що дає змогу кожному відчувати свою неповторність; сприйняттям демократії як дій професійно підготовлених, освічених, моральних особистостей, а отже наявністю потреби постійного професійного розвитку та безперервної освіти; обов'язковістю у демократичній системі функціонування владних інститутів парламентського простору діяльності, необхідних для виконання партіями репрезентативної функції; становленням професійного парламенту – процесу, що потребує неухильного підвищення рівня культури парламентаризму [5, с. 18–19].

Одним із прикладів, які підтверджують адаптивність системи управління до суспільних викликів, є ТСК. Це спеціалізовані органи парламентського контролю, що створюються на обмежений час для вивчення обставин і фактів, які мають суттєвий вплив на громадян або викликають значний суспільний інтерес [4, с. 232]. Використання ТСК як елементу парламентського контролю є звичною практикою для України і згадується ще у Конституції Української РСР (редакція від 30 січня 1937 року), де Верховній Раді було надано право створювати такі органи для розгляду будь-яких питань, які вона визнавала необхідними [6]. Попри те, що ефективність роботи ТСК в Україні часто стає предметом дискусій, цей механізм залишається одним з найбільш поширених елементів національного парламентського контролю.

Для удосконалення роботи ТСК доцільно розглянути загальні тенденції змін його правового регулювання в країнах розвиненої демократії – членів ЄС. Це країни, які мають сталу політичну культуру, ефективні державні інституції, розвинене законодавче регулювання та усталені правові традиції. Перелік цих країн можна визначити на основі Індексу демократії (Democracy Index). Методологія зазначеного індексу ґрунтується на п'яти ключових складових, які комплексно відображають рівень демократичного розвитку: виборчий процес і плюралізм, функціонування уряду, політична участь громадян, політична культура та рівень дотримання громадянських свобод. Відповідно до даних Індексу демократії за 2024 рік, із двадцяти семи країн-членів Європейського Союзу до категорії розвинених демократій віднесено тринадцять з них, а саме: Австрію, Грецію, Данію, Естонію, Ірландію, Іспанію, Люксембург, Нідерланди, Німеччину, Португалію, Фінляндію, Чехію та Швецію [7, с. 15–16].

Серед цього переліку країн доцільно зосередити увагу спершу на Фінляндії та Швеції як прикладах специфічного підходу до реалізації парламентського розслідування. У першій з них Конституція не містить згадок про окремий вид тимчасових комісій з повноваженнями проводити розслідування. Натомість Едускунта може утворювати *ad hoc* комітети для вирішення конкретного питання, зокрема задля виконання функцій, подібних до ТСК. Проте детальне правове регулювання цього явища у національному законодавстві відсутнє [8, стаття 35].

У Швеції у парламенту відсутні повноваження утворювати тимчасові органи для розслідування суспільно значущих питань. Замість цього вико-

ристовуються інші суб'єкти контролю, зокрема постійні комітети, омбудсман чи постійний конституційний комітет, який має широкі контрольні повноваження. І хоча уряд Швеції має повноваження утворювати тимчасові комісії з повноваженнями проводити розслідування (дослідження), на практиці їхні завдання обмежуються підготовкою реформ та розробкою законодавчих ініціатив [9, с. 10].

Отже, з досвіду Фінляндії та Швеції можна зробити висновок, що у відповідних правових системах ТСК або відсутні як явище, або не є врегульованими для їхнього ефективного застосування.

В інших країнах розвиненої демократії – членів ЄС практика застосування ТСК є поширеною та врегульованою. Федеральний конституційний закон Австрійської Республіки з 1930 року передбачав право Національної ради створювати слідчі комісії та зобов'язував органи державної влади надавати необхідні документи на їхній запит. Однак у січні 2015 року ці положення зазнали суттєвих змін. Було визначено, що комісія має бути створена на вимогу чверті членів нижньої палати парламенту, уточнено можливий предмет розслідування, а також розширено перелік органів, які зобов'язані співпрацювати з такими комісіями [10]. Того ж дня набув чинності спеціальний закон, який врегулював правила й процедури діяльності ТСК. Документ встановив порядок їх утворення, права та обов'язки членів, можливість залучення інших осіб до роботи комісії, процедури отримання й оцінки доказів, підготовки звітів, а також передбачив відповідальність за невиконання встановлених обов'язків [11].

У Данії інститут ТСК існує щонайменше з 1953 року, але тривалий час залишався невикористаним на практиці [9, с. 10]. Лише у 1999 році повноваження створювати такі комісії отримав міністр юстиції, який міг ініціювати публічні розслідування як за власною ініціативою, так і за запитом парламенту. Проте ситуація змінилась у 2021 році, коли з метою підвищення ефективності парламентського контролю Фолькетинг запровадив власний порядок реалізації положень Конституції. Сьогодні в Данії діють дві окремі процедури створення ТСК – одна ініціюється міністром юстиції, інша – парламентом. Обидві процедури мають свої особливості, зокрема щодо порядку формування комісій, чисельності, вимог до їхнього складу і підготовки звітів за результатами розслідувань [12].

В Естонії чинний наразі Регламент парламенту затверджений у 2003 році. У відповідності до його

положень, парламент Естонії – Рійгікогу – наділений повноваженнями щодо створення слідчих комісій, які уповноважуються на розслідування обставин, що становлять суспільний інтерес. Незважаючи на те, що Регламент має відносно незначний за тривалістю термін дії, у 2019 році до нього було внесено зміни. Так, на законодавчому рівні було уточнено, що у рішенні Рійгікогу про утворення ТСК обов'язково має бути визначений принцип формування її персонального складу. Тобто залежно від обставин парламент може вибрати підхід до формування ТСК, зокрема методи рівного чи пропорційного представництва, наявності заступників членів комісії тощо [13, стаття 20].

В Ірландії у 2011 році була спроба внести зміни до Конституції і наділити національний парламент – Ерахтас – повноваженням проводити розслідування з будь-якого питання [14]. З метою реалізації цієї ініціативи був проведений загальнонаціональний референдум. Проте запропоновані зміни не отримали необхідної підтримки з боку громадян, внаслідок чого відповідні поправки до Конституції не були схвалені [15, с. 82]. Хоча зміни в Основний Закон не були внесені, парламент Ірландії у 2013 році ухвалив спеціальний закон щодо парламентського розслідування. Наразі обидві палати можуть утворювати слідчі комісії і проводити розслідування, хоч і з обмеженого кола питань [16].

Натомість Конституція Іспанії передбачає право обох палат створювати слідчі комісії як спільно, так і окремо принаймні з 1978 року. Також Основний Закон визначає, що висновки таких комісій можуть бути передані в прокуратуру для вжиття відповідних заходів [17, стаття 76]. Положення Регламенту Сенату, яким деталізовано норми Конституції, зокрема щодо мінімально необхідної кількості сенаторів для ініціювання такого питання, принципів формування слідчих комісій, були ухвалені у 1994 році [18, статті 59–60]. Подібні норми містяться і в Регламенті Конгресу Депутатів, який був ухвалений у 1982 році [19, статті 51–52].

Конституція Люксембургу передбачала право парламенту проводити розслідування принаймні з 1919 року. Проте у липні 2023 року парламентарі переглянули положення Основного Закону щодо правосуддя, організації держави, прав та свобод, а також парламенту, закінчивши п'ятнадцятирічний процес обговорення та напрацювання змін. І хоча медіа зосередились на змінах щодо впровадження процедури законодавчої

ініціативи громадян та закріплення нових основоположних прав та свобод, в контексті цього дослідження важливим є інше [20].

У новому тексті Конституції парламентська опозиція отримала можливість утворення слідчих комісій без залучення депутатів з більшості. Для цього достатньо отримати підтримку третини парламентарів [21, стаття 81]. Відповідні зміни напрацьовувались й у профільний закон щодо парламентського розслідування, зокрема щодо тривалості діяльності комісії, звітування та отримання даних під час розслідування [22].

Конституція Королівства Нідерланди закріплює право обох палат парламенту (Палати представників та Сенату) здійснювати розслідування як спільно, так і окремо одна від одної, принаймні з 1887 року [23, стаття 70]. Однак упродовж тривалого періоду реалізація цього інституту була неефективною через недостатність повноважень слідчих комісій, проблеми із залученням свідків та труднощі отримання від них необхідних свідчень.

Для подолання цих проблем у 2005–2008 роках була розроблена нова редакція закону про парламентські розслідування, яку затвердили обидві палати парламенту. Цей нормативно-правовий акт суттєво розширив можливості слідчих комісій, закріпивши їхнє право вимагати письмову інформацію, проводити фізичні огляди місць і приміщень, а також примусово залучати свідків шляхом накладення штрафів у разі відмови від співпраці. Важливо зазначити, що з моменту ухвалення закону в його редакцію було внесено п'ятнадцять змін протягом 2008–2024 років [24, 25].

У Німеччині конституційне право на утворення ТСК передбачено з 1949 року [26, стаття 44]. У 2001 році Бундестаг ухвалив єдиний кодифікований закон щодо діяльності ТСК, який розширив повноваження слідчих комісій, зокрема в частині збору доказів. Закон закріпив обов'язок свідків і органів державної влади надавати необхідну інформацію, документи або свідчення. У випадках відмови свідків співпрацювати комісії отримали право застосовувати примусові заходи, такі як штрафи [27].

Закон Португальської Республіки, що регулює питання парламентських розслідувань, був ухвалений у 1993 році. Проте в 2019 році він зазнав змін, зокрема щодо формування списку осіб, яких необхідно викликати для надання свідчень, запобігання конфлікту інтересів у членів ТСК, гарантії участі всіх членів комісії під час засідання, порядку визначення доповідачів, залучення свід-

чень від найвищих посадових осіб у державі, а також удосконалення вимог до звіту за наслідками розслідування [28].

Питання діяльності ТСК у Чехії врегульовано на конституційному рівні ще з 1992 року. Конституція дозволяє парламенту створювати такі комісії для розслідування питань, що мають суспільне значення. Водночас сам Основний Закон не визначає детальних процедур, а делегує це завдання окремому закону [29, стаття 30]. Процедура створення та діяльності слідчих комітетів більш детально описана в Регламенті Палати депутатів, ухваленому у 1995 році. У ньому визначені повноваження ТСК, порядок роботи тощо [30, стаття 48]. У 2005 році до законодавства були внесені зміни, спрямовані на посилення відкритості та прозорості в роботі ТСК. Якщо раніше їхні засідання були закритими, то після змін було встановлено, що такі засідання повинні бути відкритими для громадськості. Крім того, протоколи засідань і зібрані матеріали стали загальнодоступними. Також було передбачено можливість залучення експертів до закритої частини засідань, якщо така необхідність виникає в процесі роботи комісії [31].

Отже, більшість країн розвинутої демократії – членів ЄС протягом останніх років внесли зміни, направлені не лише на збільшення ефективності ТСК як суб'єктів парламентського контролю, але й також на спрощення ініціювання такого питання, а часто – ухвалення, голосами опозиції без залучення голосів більшості.

На відміну від інших країн, у Греції спостерігається тенденція до ускладнення процедури створення ТСК. У 2019 році до Конституції було внесено зміни, які обмежили кількість таких комісій, що можуть утворюватися протягом одного скликання парламенту. Тепер вони можуть створюватися не більше двох разів за ініціативою десяти депутатів, якщо таке рішення підтримають дві п'ятих від загального складу парламенту. Крім того, загальна процедура також стала складнішою. Щоб створити слідчу комісію, ініціативу має висунути одна п'ята депутатів, а підтримати її повинні не лише більшість присутніх, а й щонайменше дві п'ятих від конституційного складу парламенту. У підсумку, нові правила суттєво ускладнили створення парламентських слідчих комісій. До змін дві п'ятих депутатів могли створювати необмежену кількість таких комісій. Однак тепер парламентська більшість може фактично заблокувати утворення будь-яких додаткових комісій після перших двох [32, стаття 68].

Висновки. Проведений аналіз наукових досліджень та законодавчого регулювання ТСК у країнах розвинутої демократії – членів ЄС засвідчує незмінну актуальність цього інституту як у дослідницькому, так і в прикладному вимірах. Ця тема актуальна також і для України, яка перебуває в процесі активного реформування системи публічного управління. Вивчення тенденцій правового регулювання ТСК може слугувати цінним джерелом для формування ефективних змін у національному законодавстві.

Самі ж тенденції є різними. По-перше, частина країн або не містить такого явища як ТСК, або не використовує його. Цей досвід підтверджує важливість контексту та національної специфіки механізмів парламентського контролю. Відсутність у національному законодавстві інституту ТСК як окремого структурного елементу парламентського контролю не обов'язково свідчить про зниження рівня ефективності здійснення контрольних повноважень парламенту за наявності інших суб'єктів парламентського контролю. Таким чином, практика зазначених держав демонструє гнучкість моделей парламентаризму, в межах яких вибір конкретних елементів контролю залежить від національних потреб та історично сформованих механізмів взаємодії між законодавчою та виконавчою гілками влади.

По-друге, абсолютна більшість країн розвинутої демократії – членів ЄС не лише активно використовує ТСК як суб'єкт парламентського контролю, але й упродовж останніх років здійснила конституційне або законодавче оновлення нормативної бази, що регламентує діяльність таких комісій. Зазначені зміни, як правило, орієнтовані на підвищення ефективності діяльності ТСК, забезпечення прозорості їхньої роботи та посилення ролі опозиційних сил у контролі за діяльністю виконавчої влади.

По-третє, щонайменше одна держава в останні роки здійснила зміну правового регулювання, спрямовану на обмеження можливостей опозиції щодо ініціювання парламентських розслідувань. Такий підхід може розглядатися як спроба запобігти зловживанням контрольними механізмами з боку опозиційних фракцій. Водночас, нове регулювання створює умови, за яких парламентська більшість здатна блокувати більшість ініціатив опозиції, що потенційно може знизити ефективність демократичного контролю за виконавчою владою.

Узагальнюючи, зазначені тенденції свідчать про постійний розвиток інституту ТСК у державах із розвинутою демократією та про його значний потенціал для адаптації в українській правовій системі.

Список літератури:

1. Кельман М. С., Мурашин О. Г. Загальна теорія держави та права : підручник. Київ : Кондор, 2005. 609 с.
2. Ткачук А., Ткачук О. Що таке демократія? Знати, розуміти, застосовувати : посібник для молоді і не тільки. Київ : Юстон, 2020. 96 с.
3. Талдикін О. В. Е-демократія: основні етапи розвитку. *Актуальні проблеми державотворення, правотворення та правозастосування* : матеріали Всеукр. наук.-практ. семінару (м. Дніпро, 9 груд. 2022 р.). Дніпро : ДДУВС, 2023. С. 92–93.
4. Савичук О. О. Теоретичні засади діяльності тимчасових слідчих комісій як суб'єктів парламентського контролю. *Право та державне управління*. 2024. № 4. С. 227–234.
5. Парламентаризм: підручник / В. А. Гошовська та ін. Київ: НАДУ, 2016. 672 с.
6. Конституція (Основний Закон) Української Радянської Соціалістичної Республіки: Конституція від 30.01.1937 / Президія Надзвичайного XIV З'їзду Рад Української Радянської Соціалістичної Республіки. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/001_001/ed19370130#Text (дата звернення: 29.04.2025).
7. What's wrong with representative democracy? Democracy Index 2024. The Economist Intelligence Unit Limited, 2025. 97 p. URL: <https://bit.ly/4jIfGEg> (дата звернення: 29.04.2025).
- 8 The Constitution of Finland, 11 June 1999 (731/1999, amendments up to 817/2018 included). Finlex. URL: <https://bit.ly/4454wVQ> (дата звернення: 29.04.2025).
9. Pavy E. Committees of Inquiry in National Parliaments: Comparative Survey. Brussels: European Parliament, 2020. 112 p. URL: <https://bit.ly/3XLKHPF> (дата звернення: 29.04.2025).
10. Bundes-Verfassungsgesetz. Art. 53. Jusline Österreich. URL: <https://www.jusline.at/gesetz/b-vg/paragraph/artikel53> (дата звернення: 29.04.2025).
11. Verfahrensordnung für parlamentarische Untersuchungsausschüsse, 11.12.2014. Parlament Österreich. URL: <https://bit.ly/4hAs6xa> (дата звернення: 29.04.2025).
12. Bekendtgørelse af lov om undersøgelseskommissioner og granskningskommissioner, 2021/1146. Retsinformation. URL: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2021/1146> (дата звернення: 29.04.2025).

13. Riigikogu kodu- ja töökorra seadus: 11.02.2003. Riigi Teataja. URL: <https://www.riigiteataja.ee/akt/12850761?leiaKehtiv> (дата звернення: 29.04.2025).
14. Thirtieth Amendment of the Constitution (Houses of the Oireachtas Inquiries) Bill, 2011 / Houses of the Oireachtas. URL: <http://bit.ly/3CCAehx> (дата звернення: 29.04.2025).
15. Referendum Results 1937–2015. Dublin : Department of the Environment, Community and Local Government, 2016. 112 p.
16. Houses of the Oireachtas (Inquiries, Privileges and Procedures) Act 2013: No. 33 of 2013. Irish Statute Book. URL: <https://www.irishstatutebook.ie/eli/2013/act/33> (дата звернення: 29.04.2025).
17. Constitución Española del día 06.12.1978. Senado de España. URL: <https://www.senado.es/web/conocersenado/normas/constitucion/detalleconstitucioncompleta/index.html> (дата звернення: 29.04.2025).
18. Texto refundido del Reglamento del Senado aprobado por la Mesa del Senado, oída la Junta de Portavoces, en su reunión del día 3 de mayo de 1994. Boletín Oficial del Estado. URL: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1994-10830> (дата звернення: 29.04.2025).
19. Reglamento del Congreso del día 10.02.1982. Congreso de los Diputados de España. URL: <https://www.congreso.es/es/cem/reglam> (дата звернення: 29.04.2025).
20. Unpacking Luxembourg's New 2023 Constitution. LuxCitizenship, 27.07.2023. URL: <https://bit.ly/40уccw9> (дата звернення: 29.04.2025).
21. Constitution du Grand-Duché de Luxembourg du 17 octobre 1868 (version consolidée à la date du 01.07.2023). Legilux. URL: <https://bit.ly/3EhiXv2> (дата звернення: 29.04.2025).
22. Loi du 27 février 2011 sur les enquêtes parlementaires (version consolidée à la date du 03.07.2023). Legilux URL: <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2011/02/27/n3/consolide/20230703> (дата звернення: 29.04.2025).
23. Grondwet voor het Koninkrijk der Nederlanden. Overheid, 22.02.2023. URL: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0001840/2023-02-22> (дата звернення: 29.04.2025).
24. Vernieuwing Wet op de Parlementaire Enquête 2004–2008. Parlement.com. URL: https://www.parlement.com/id/vh8lnhrsd1rg/vernieuwing_wet_op_de_parlementaire (дата звернення: 29.04.2025).
25. Wet op de parlementaire enquête. Overheid.nl, 01.05.2022. URL: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0023825/2022-05-01> (дата звернення: 29.04.2025).
26. Basic Law for the Federal Republic of Germany. Gesetze im Internet. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_gg/englisch_gg.html (дата звернення: 29.04.2025).
27. Parlamentarisches Untersuchungsausschussgesetz (PUAG). Gesetze im Internet. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/puag/BJNR114210001.html> (дата звернення: 29.04.2025).
28. Lei n.º 5/93 de 1 de Março. Diário da República. URL: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/1993-122151049> (дата звернення: 29.04.2025).
29. Ústava České republiky: 16.12.1992 no. 1/1993 Sb. URL: <https://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html> (дата звернення: 29.04.2025).
30. Zákon č. 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny. Parlament České republiky. URL: <https://www.psp.cz/docs/laws/1995/90.html> (дата звернення: 29.04.2025).
31. Zákon č. 167/2005 Sb., o předávání informací bezpečnostním složkám. eSbírka. URL: <https://www.e-sbirka.cz/sb/2005/167?zalozka=text> (дата звернення: 29.04.2025).
32. The Constitution of Greece, 2008. Hellenic Parliament. URL: <https://bit.ly/4jtZk2Z> (дата звернення: 29.04.2025).

Savychuk O.O., Melnychuk L.M. TRENDS IN THE EVOLUTION OF TEMPORARY INVESTIGATIVE COMMISSIONS AS ENTITIES OF PARLIAMENTARY OVERSIGHT IN THE EUROPEAN UNION MEMBER STATES

This article analyses current trends in the institutional development of temporary investigative committees (hereinafter referred to as TICs) as parliamentary oversight bodies in the countries of advanced democracy of the European Union. These states are typically characterized by a high level of political culture, effective public institutions, well-developed legislative regulation, and stable legal traditions, particularly in relation to parliamentarism. In such countries, parliaments perform not only legislative functions but also exercise control over the executive branch, thereby enhancing transparency, efficiency, and accountability in governance.

The study of the experience of these countries is of particular importance for Ukraine, which is currently undergoing active reforms in the sphere of public administration and aspires to implement the principles of good governance and the rule of law.

Special attention should be paid to the institutional capacity of EU member state parliaments to conduct investigations. Entities similar to TICs represent one of the key «hard» mechanisms of parliamentary oversight, whereby the highest representative body investigates matters of significant public interest. In most cases, such investigations concern the activities of the government, ministries, and other executive authorities. This mechanism enables parliaments to respond promptly and effectively to legal violations, including instances of corruption, abuse of power, and inefficient use of public funds.

For Ukraine, the experience of in the countries of advanced democracy of the European Union may provide a solid foundation for developing its own legislative reforms aimed at introducing best practices in democratic governance. Therefore, it is reasonable to examine the general trends in the development and adaptation of TICs as a parliamentary oversight tool in response to modern challenges in European states. Studying the practices and trends in the evolution of TICs in European countries will help identify effective governance models, avoid mistakes characteristic of transitional democracies, adopt context-sensitive foreign experience, and accelerate the development of national democratic institutions.

Key words: *temporary investigative committee, parliament, parliamentarism, parliamentary oversight, parliamentary investigation, democracy, executive branch, society.*

Салюк-Кравченко О.О.

ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

МІЖНАРОДНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕНЕРГЕТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У статті досліджено основи формування міжнародних тенденцій та подальші можливі перспективи удосконалення механізмів публічного управління енергетичної галузі в умовах забезпечення енергетичної безпеки держави. Також розглядається можливість застосування міжнародних й провідних типів (методів) систем публічного управління, які можливі для застосування в енергетичній галузі України та які мають своє практичне значення для використання публічними органами влади держави у розробленні й впровадженні в ефективній моделі управління новітньою післявоєнною енергетичною системою України.

Визначено, що генеза успіху модернізації управлінських систем енергетичної галузі країни полягає у вправності відповідних державних інституцій і їх вміння створювати сприятливі середовища із залученням вітчизняних й іноземних енергетичних компаній різних видів власності й інших суб'єктів енергетичного ринку до процесів навчання, обміну досвідом й інших інформаційних процесів з удосконалення власних менеджерських навичок різного рівня.

Виокремлено теоретичні аспекти в міжнародному розумінні модернізації механізмів публічного управління енергетичної галузі та визначено, що іноземний досвід отриманий у реформуванні механізмів публічного управління в енергетичній галузі держав має свій безпосередній багатошаровий вплив на вітчизняну систему управління паливно-енергетичного комплексу держави.

Розглянуто найбільш розвинені світові види механізмів публічного управління через розгляд й аналіз закордонних типів управлінських систем, моделей та форм управління, які доречні до використання в енергетичній сфері України.

Окремо, у відповідному вивченні, підкреслюється необхідність у виконанні завдання, яке постане на майбутньому етапі післявоєнної енергетичної розбудови перед вітчизняними публічними органами влади у поетапно та ефективно реалізованій стратегії трансформації вітчизняних механізмів публічного управління у сфері енергетики на основі новітніх технологічних систем цифрового розвитку й можливостей штучного інтелекту.

Дослідження підкреслює, що за умов додержання безпекових алгоритмів контролю безпечного функціонування, інструменти цифрового методу штучного інтелекту в змозі повною мірою стати механізмом технічно-цифрового майданчика забезпечення енергетичної безпеки системи енергетичного управління держави.

Отримані результати зазначеного дослідження надають можливість поглибити вітчизняну управлінську науку в розширенні власних методів ефективного керівництва публічних органів влади, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі України.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, управління, модернізація, енергетична безпека, енергетика, паливно-енергетичний комплекс, державна політика, енергетична політика.

Постановка проблеми. Майбутнє української новітньої енергетики, її сталий розвиток та міжнародна конкурентоспроможність на глобальному енергетичному ринку, в одночасних проявах забезпечення енергетичної безпеки країни, залежить повною мірою від публічної влади енергетичного менеджменту України. Відтак, саме ефективне державне управління у фокусі реалізації вітчизняних ініціатив в залученні новітньо-прикладних

механізмів управління серед всіх учасників енергетичного ринку, в тому числі в питаннях забезпечення енергетичної безпеки, є запорукою прогресу в аспектах модернізації публічного управління паливно-енергетичним комплексом держави.

Генеза успіху модернізації управлінських систем енергетичної галузі країни полягає у вправності відповідних державних інституцій і їх вміння створювати сприятливі середовища з залу-

чення вітчизняних й іноземних енергетичних компаній різних видів власності й інших суб'єктів енергетичного ринку до процесів навчання, обміну досвідом й інших інформаційних процесів з удосконалення власних менеджерських навичок різного рівня.

Ефективним інструментом впровадження модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі України можуть стати майданчики та хаби з ефективною взаємодією різних рівнів й видів ринкового функціонування, які можуть бути представлені вітчизняними учасниками й іноземними державами. Відповідні платформи можуть створюватися вітчизняними міжнародними енергетичними організаціями (штаб-квартири яких розміщені в Україні) та які започатковані й знаходяться під патронажем публічної влади енергетичного менеджменту України. Відповідні заходи забезпечать не тільки концентрацію всіх новітніх управлінських, технічних, безпекових й наукових трендів та розробок світу, а й можливість реалізації вітчизняної енергетичної політики України на геополітичному рівні енергетичної міждержавної взаємодії.

Таким чином, відповідне дослідження міжнародних тенденцій та перспектив модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі дозволить поглибити вітчизняну управлінську науку в розширенні власних методів ефективного керівництва публічних органів влади, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тематика дослідження тенденцій та перспективи модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі є мало вивчена й потребує глибокого теоретичного й практичного аналізу, що тим самим, підкреслює актуальність обраного наукового напрямку вивчення. Отже, зазначимо, що серед науковців-дослідників й експертів, – тематика доповідей, праць й досліджень яких приділено зазначеному вивченню, можливо виділити таких як: С. Бондаренко, Т. Домбровська, Є. Кисельов, О. Коротченко, В. Кузь, Т. Парфенюк, А. Помаза-Пономаренко, І. Семенець-Орлова, Н. Сидоренко, О. Суходоля, М. Трещов та інші.

Слід зазначити, що відправним моментом збільшення зацікавленості до вивчення механізмів публічного управління, з думки поглядів енергетичної сфери у вітчизняній науці, й з наступним своїм продовженням у закордонній науковій школі, отримало свій повторний виток дослідження у проявах збереження й розвитку функціонування

енергетичної безпеки держави на початку активізації процесів та кризових стадіях російсько-українського енергетичного протистояння.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні основ формування міжнародних тенденцій та подальших можливих перспектив удосконалення механізмів публічного управління енергетичної галузі в умовах забезпечення енергетичної безпеки держави.

Виклад основного матеріалу. З розвитком енергетичних технологій і водночас постійним теоретико-практичним оновленням методів й інструментів публічного управління, виникають обґрунтовані потреби в удосконаленні та модернізації систем управління в паливно-енергетичному комплексі держави.

Разом з тим, в сучасних реаліях функціонування енергетичної системи України в умовах дії воєнного часу й подальшим періодом відродження галузі, а саме визначальний післявоєнний етап енергетичної системної відбудови держави постає необхідність у формуванні наукового про шарку результатів дослідження міжнародного досвіду й світових тенденцій реформування й модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі держави. На початкових періодах оновлення, та в більшості випадках, створення новітньої системи публічних органів влади України, які будуть залучені до формування та реалізації державної політики в паливно-енергетичному комплексі країни в новітній післявоєнний період, можливим є ефективне використання напрацьованого вищезазначеного наукового базису.

Реалізація відповідної стратегії використання наукового підґрунтя новітніх механізмів публічного управління при реформуванні системи управління післявоєнного енергетичного комплексу держави унеможливить відставання від провідних країн світу у розвитку вітчизняного енергетичного менеджменту на міжнародному рівні.

Закономірно буде зазначити, що запропоноване системне управлінське рішення дозволить публічним органам влади України впроваджувати паралельні фундаментальні організаційні процеси розбудови власних управлінських шкіл провідного менеджменту у відповідних енергетичних галузях держави, що в недалекому майбутньому стане запорукою присутності в енергетичному управлінні держави підготовлених ефективних менеджерів та управлінців різного рівня відповідальності.

Теоретичні дослідження показали, що в класичному розумінні сучасних міжнародних тен-

денцій розвитку публічного управління, рушійними тригерами еволюційних змін неодноразово виступають впливи різного виду криз (економічні, фінансово-банківські, політичні, суспільні й військові та інші), що є певними умовами глобальних системних обмежень різного роду процесів, при яких виникає потреба у швидкому видозміненні управлінських систем держави та реформування адміністративно-управлінських систем у різних сферах економіки держави.

Відтак, щодо недостатніх теоретичних об'ємів вивчення аспектів комплексного вивчення методологічних засад формування механізмів державного регулювання розвитку енергетичної галузі змістовно було зазначено А. Помаза-Пономаренко, що незважаючи на численний ряд наукових робіт, присвячених науково-методологічним підходам щодо розуміння механізмів регулювання державою економічних процесів й енергетичного ринку, у науковій літературі має місце вибіркове дослідження окремих аспектів процесу формування таких механізмів стосовно розвитку саме електроенергетичної галузі [1].

До прикладу, проблематику вивчення безпекового реформування публічного управління, а саме перспектив розвитку механізмів публічного управління забезпечення енергетичної безпеки деякі дослідники вбачають, як суспільний баланс інтересів суспільства й довкілля і зазначають, що проблема впливу реалізації загроз енергетичної безпеки на якість життя населення ставить питання необхідності вирішення проблем забезпечення енергетичної безпеки у межах всієї соціально-економічної системи, а не лише в межах національної енергетики [2]. Відповідні твердження є більшою мірою теоретичним аспектом відповідної проблематики й потребують персоніфікованого й предметного дослідження тенденцій реформування механізмів публічного управління, що ще раз доводить необхідність системного вивчення тематики модернізації управлінських систем в енергетиці держави.

Так, вітчизняні науковці зазначають, що повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року актуалізувало нові виклики для вітчизняної енергетичної політики не лише на національному, але й на глобальному рівні. Це актуалізує необхідність формування принципово нової вітчизняної енергетичної політики – причому як у контексті продовження інтеграції України до європейської енергетичної системи, розвитку відновлювальних джерел енергії, так і впровадження новітніх механізмів узгодження інтересів заінтер-

есованих сторін у прийнятті політико-управлінських рішень у сфері енергетики України [3].

Неможливо не погодитись з відповідним й очевидно додати, що в історії розвитку суспільства, війни були тим рушієм причино-наслідкового значення, які визначали спроможність різних держав у відстоюванні власної незалежності, що визначало подальший шлях розвитку відповідних національних державних організаційних утворень. Відтак, у відповідні етапи державотворення, саме процеси удосконалення, модернізації й переозавантаження систем державного управління, в тому числі, енергетикою держави, займали одну з провідних ролей в системі національної безпеки країни, особливо в кризових умовах функціонування держави.

Доречно було зазначено щодо новітніх тенденцій розвитку публічного управління Н. Сидоренко, яка стверджує, що сучасні кризові явища, що виникають в економіці та суспільстві, вимагають зміну концептуальної парадигми публічного управління під впливом реагування адміністративних реформ. Необхідним постає переосмислення систематизування сучасних адміністративних змін, відповідно до сучасних тенденцій розвитку публічного управління [4]. Також науковець виділяє наступні тенденції трансформації сучасного публічного управління, а саме: від департаменталізації (агентифікації) до консолідованого управління; від прагматики дня до стратегічного управління; формування гнучкої моделі керування; від стійкого до (стрессо) стійкого управління; поствеберівська бюрократія.

Тому, зазначимо, що сучасний стан міжнародних тенденцій, які формують напрями модернізації механізмів публічного управління можливо ефективно використовувати у різних кризових станах функціонування енергетичній галузі держави, але їх схильність до центричності у проявах суспільних цінностей й інтересів майже неможлива в практичній площині в воєнний період функціонування відповідних управлінських систем, через законодавче обмеження відповідних громадських цінностей в особливий час функціонування держави. Щоправда, відповідні моделі публічного управління можливі до повноцінного використання в Україні на етапі післявоєнного періоду розвитку енергетичної галузі держави.

Державна політика щодо модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі України повинна розроблятися з огляду на довгорічну перспективу й не повинна містити короткостроковий ефект реалізації. Реалізація від-

повідного можлива шляхом налагодження процесів взаємодії з передовими країнами у питаннях обміну досвідом щодо новітніх перспектив механізмів публічного управління в енергетиці. Потенційним детермінантом постійних змін функціонування механізмів управління енергетикою держави є певне коло елементів чи частин процесів, які мають властиву їм природу до постійного оновлення, що є ймовірним через різні чинники, які існують поза системою управління та мають власний вплив на роботу управлінської системи енергетичної галузі. Підтвердженням відповідного є змістовне твердження того, що реконструктивна відбудова України має не лише забезпечити належний рівень соціально-економічного розвитку країни, а передусім національну безпеку та трансформацію усіх сфер життя українського суспільства, впровадження цінностей та практик розвинених демократичних країн світу в межах євроінтеграції України, засади, на яких проводитиметься відбудова, та цілі окремих програм плану визначатимуть напрями розвитку нашої України не лише в середньостроковій перспективі, а й на покоління вперед [5].

Разом з тим, в новітніх питаннях міжнародних спрямувань модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі світових країн присутня необхідність розглянути прогресивний й далекоглядний елемент еволюції управлінських систем, такий як спектр процесів цифровізації й диджиталізації. Відтак, зазначимо, що глобальні тренди технологічної і цифрової трансформації світового енергетичного сектору справляють потужний вплив на його структурування у відповідності до провідних трендів світогосподарського розвитку [6]. Водночас, Україна в процесі післявоєнного відновлення має використати шанс відбудувати енергетичну інфраструктуру одразу на новітній технологічній базі, уже пристосованій для широкого використання штучного інтелекту [7].

Тому немає сумнівів, що питання майбутньої міжнародної першості й конкурентоспроможності в енергетичній сфері держав лідерів залежить від комплексу заходів й дій, в тому числі й від ефективних внутрішньо- комунікаційних процесів між державними інституціями різних сфер діяльності й плідної взаємодії з представниками приватного сектору, що зможуть продуктивно забезпечити процеси цифрових трансформацій в паливно-енергетичному комплексі країни й налагодити динамічний цифровий розвиток систем публічного управління енергетичною галуззю держави.

Натомість, одним з головних завдань, яке постане на майбутньому етапі післявоєнної енергетичної розбудови перед публічними органами влади України, які формують та реалізують державну політику в паливно-енергетичному комплексі країни, буде завчасність й змістовна спланованість та поетапно та ефективно реалізована стратегія трансформації вітчизняних механізмів публічного управління у сфері енергетики на основі новітніх технологічних систем цифрового розвитку й можливостей штучного інтелекту. Відповідні інструментарії удосконалення управлінської системи паливно-енергетичного комплексу держави дозволять відкрити нові можливості й відчутно удосконалити й модернізувати механізми публічного управління в енергетиці на новий рівень функціонування відповідної системи й забезпечити сталу багаторічну ефективну роботу і разом з тим затвердити міжнародну конкурентоспроможність енергетичної галузі країни.

Є необхідність окреслення окремого тренду в українській енергетиці, який безпосередньо пов'язаний з реформуванням публічного управління в енергетиці держави, а саме модернізаційні процеси, які відбуваються з енергетичною децентралізації в місцевих громадах України, що має свою присутність також в міжнародних напрямках реформування енергетичних систем управління. Так, роль громад у розвитку української енергетичної системи значно недооцінюється. З одного боку, реформи публічного управління, зокрема у секторі енергетики, значно послабили можливості централізованого адміністративного впливу на формування та розвиток національної енергетики. З іншого боку, енергетична децентралізація ще не отримала достатньої ресурсної та регуляторної підтримки. Проте іншого дієвого шляху, крім підвищення ролі громад, немає [8].

Аналізуючи всі зазначені теоретичні аспекти відповідного вивчення визначимо, що іноземний досвід отриманий у реформуванні механізмів публічного управління в енергетичній галузі держав має свій безпосередній багатогарбовий вплив на вітчизняну систему управління паливно-енергетичного комплексу. Не останнім чином складні умови функціонування воєнного часу енергетики України вимагають негайну необхідність в постійному удосконаленні форм й інструментів реалізації державної енергетичної політики, що вимагає посилення фокуса модернізації управлінських чинників в системі публічного управління енергетикою держави в безпекових механізмах управління галуззю. У зв'язку з цим,

підтвердним буде твердження, що енергетичний сектор України наразі перебуває у процесі глибоких трансформацій, що і визначатиме вектор державної політики в сфері енергетичної безпеки та формуватиме профіль енергетичної сфери у майбутньому [9].

Узагальнюючи теоретичну частину відповідного дослідження зазначимо, що динаміка розвитку трендів перспектив удосконалення управлінських систем в енергетиці є динамічним явищем взаємозв'язків та процесів між суб'єктами національного рівня, яке може впливати на формування, реструктуризацію й структурування міжнародних, і як наслідок, глобально-світових тенденцій модернізації механізмів публічного управління енергетикою держав. Відповідні трансформаційні процеси безпосередньо будуть мати вплив на майбутні покоління типів управлінських систем енергетикою країни та на процесно-технічне функціонування енергетичних комплексів галузі та водночас їх безпекові механізми управління.

Закономірно буде продовжити відповідне вивчення у руслі дослідження прогресивних й найбільш розвинених видів механізмів публічного управління, через розгляд й аналіз закордонних типів управлінських систем, моделей та форм управління які доречні до використання в енергетичній сфері України.

Отже, одним з типів механізмів публічного управління міжнародного зразка є модель управління, яка має за основу антикорупційні засади своєї реалізації. Необхідно зазначити, що свою полярність впровадження відповідний управлінський інструментарій отримав в державах Азії і Європи, також зазначений тип публічного управління був використаний й в Україні.

Головним інгредієнтом успіху відповідного типу менеджерського механізму і його основа методології полягає у комплексній інтеграції, функціонально пов'язаних, антикорупційних систем державних органів управління, які присутні ієрархічно в різних видах гілок влади та водночас є незалежними від основної системи держави.

Також, відповідний тип управлінської системи передбачає фундаментальне розроблення й точкове вкраплення у національне законодавство антикорупційного законодавства, що регулює та формує модель відповідальності за корупційні дії в будь-якій сфері держави. Додатковою імплементацією в нормативну базу методологічної специфіки відповідного типу управління є принципи та основи прозорості діяльності публічної влади й відкритості держави перед суспільством.

Наступний тип для вивчення є громадський тип суспільного контролю або так званий партисипативний вид управління, який реалізує сучасні методи державного управління відповідно до партнерських взаємовідносин громади (громадського суспільства) й держави. Відповідний тип публічного управління використовується як і у Європі, так і в Північній та Південній Америці.

Основи громадського контролю присутні у парадигмі відповідного управлінського механізму, що може бути ефективно використано в будь-якій сфері економіки держави. Разом з тим відповідний управлінський інструментарій передбачає створення при різних органах публічної влади, установ, організацій й підприємств незалежних громадських рад, які виконують роль містка влади та громадського суспільства, що є новизною відповідного типу управління.

Також у напрямі відповідного методу, плідно використовується залучення представників суспільства до реалізації різних напрямів державної політики (соціальної, культурної, регіонального розвитку, освітньої, бюджетної та інше). Напрямок управління енергетичною сферою держави має достатнє різноманіття напрямлень галузі, де можливе застосування відповідного методу публічного управління.

Подальший тип управлінської системи має більш організаційні основи й базується на нових підходах до формування корпоративного методу публічного управління, також науково він відомий як *New Public Management*. Відповідний тип механізму публічного управління закономірно використовується у практичній площині державного управління в Європі, а саме для представників держав *ОЕСР*.

Відповідний механізм управління має цілу низку своїх особливостей, до яких можливо віднести: основи здорового конкурентного функціонування державних публічних інституцій, реалізацію системних форм оцінювання ефективності й результативності державних органів (присутність функцій внутрішнього аудиту та контролю), використання на різних рівнях організаційного управління публічних органів влади основ й методів міжнародного корпоративного управління, присутність функцій взаємодії приватного й державного секторів економіки на основі взаємоповаги й незалежної діяльності, будова взаємовідносин суспільства й держави у форматі «клієнт» та «державний сервіс» у площині отримання якісних послуг від влади, розгалуження державних інституційних функцій реалізації та запрова-

дження й виконання відповідної державної політики в різних аспектах її прояву й інше.

Зазначена модель врядування публічного управління є найбільш сумісною для вітчизняної системи державних інституцій у сфері енергетики через причини своєї відкритості та прозорості функціонування, що дозволяє системно зрощувати ефективний й незалежний енергетичний менеджмент України. Разом з тим, впровадження відповідного типу управління є показником готовності у синхронізованій тісній взаємодії в енергетичній галузі держави на міжнародному рівні з країнами ОЕСР.

Наступними для розгляду є два типи управлінських систем, які поєднують в собі такі методи впровадження форм правління як децентралізація державної організаційної моделі (більш поширено в Європі) й цифрове урядування в функціонуванні державних інституцій (знайшли своє відображення в країнах Азії і Європи).

Метод децентралізації для України не є новим й був розпочатий як реформа місцевого самоврядування у 2014 році. Але разом з тим, для енергетичної галузі держави він почав своє інтенсивне впровадження майже через десять років опісля, а саме після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну, що було викликане через пошуки нових моделей новітньо-прикладних механізмів публічного управління в забезпеченні енергетичної безпеки держави.

Відповідна основа децентралізаційного типу енергетичного управління дозволяє забезпечити повноцінне функціонування повністю енергетично автономних суб'єктів місцевого самоврядування у власному енергетичному забезпеченні у проявах енергетичної незалежності, що відповідає новій парадигмі енергетичної безпеки держави, задекларованої у 2024 році в енергетичній державній політиці органами публічної влади.

Водночас метод публічного управління, який використовує повною мірою базис цифрового урядування в Україні теж має значні успіхи в різних сферах суспільної діяльності держави, особливо це стосується сфери надання адміністративних послуг, що дозволяє створювати тісний зв'язок держави та суспільства через цифровий інструмент технічної взаємодії.

В енергетичній сфері України цифрова трансформація присутня через різні методи впровадження, до прикладу технічна система управління як «розумні мережі». Можливо акцентувати, що сукупність цифрових інструментів управління загалом стосується технічного управління

паливно-енергетичним комплексом держави й побудови нових архітектонік енергетичних систем країни. А отже, існує необмежена можливість для державних інституцій залучити провідних представників приватного ринку цифрових компаній до розроблення власних управлінських цифрових продуктів управління, які дозволять функціонувати вітчизняній енергетичній галузі за сучасними стандартами міжнародного енергетичного ринку й забезпечити енергетичний захист адаптивно-динамічного типу функціонування енергетики держави.

Окремим елементом управління, який можливий для поєднання з методом цифрового урядування в питаннях управління енергетичною безпекою держави є цифровий інструмент штучного інтелекту. Наразі науковці й практики оцінюють енергетичну галузь як одну з найскладніших для застосування відповідного інструменту цифрового управління, що ще раз підкреслює його важливість у використанні в майбутніх міжнародних системах енергетики світу.

Однак, за умов додержання безпекових алгоритмів контролю безпечного функціонування, інструменти цифрового методу штучного інтелекту в змозі повною мірою стати механізмом технічно-цифрового майданчика забезпечення енергетичної безпеки системи енергетичного управління держави. Відповідні безпекові алгоритми мінімізують час прийняття управлінських рішень у надзвичайних безпекових ситуаціях й допоможуть швидко ідентифікувати небезпеку й стан потенційної енергетичної загрози, зрештою, людська похибка в частині підготовки проаналізованої інформації до прийняття зазначеного рішення зводиться до мінімального відсотка вірогідності.

Виходячи з вищенаведеного, можливо стверджувати, що проілюстровані особливості й специфіки застосування міжнародних й провідних типів (методів) систем публічного управління, які можливі для застосування в енергетичній галузі України (представлені на рисунку 1) й мають своє практичне значення для використання публічними органами влади держави у розробленні й впровадженні в ефективній моделі управління новітньою післявоєнною енергетичною системою України.

Висновки. Узагальнюючи зазначимо, що отриманні результати досліджень міжнародних тенденцій та перспектив модернізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі держави показали свою практичну спроможність

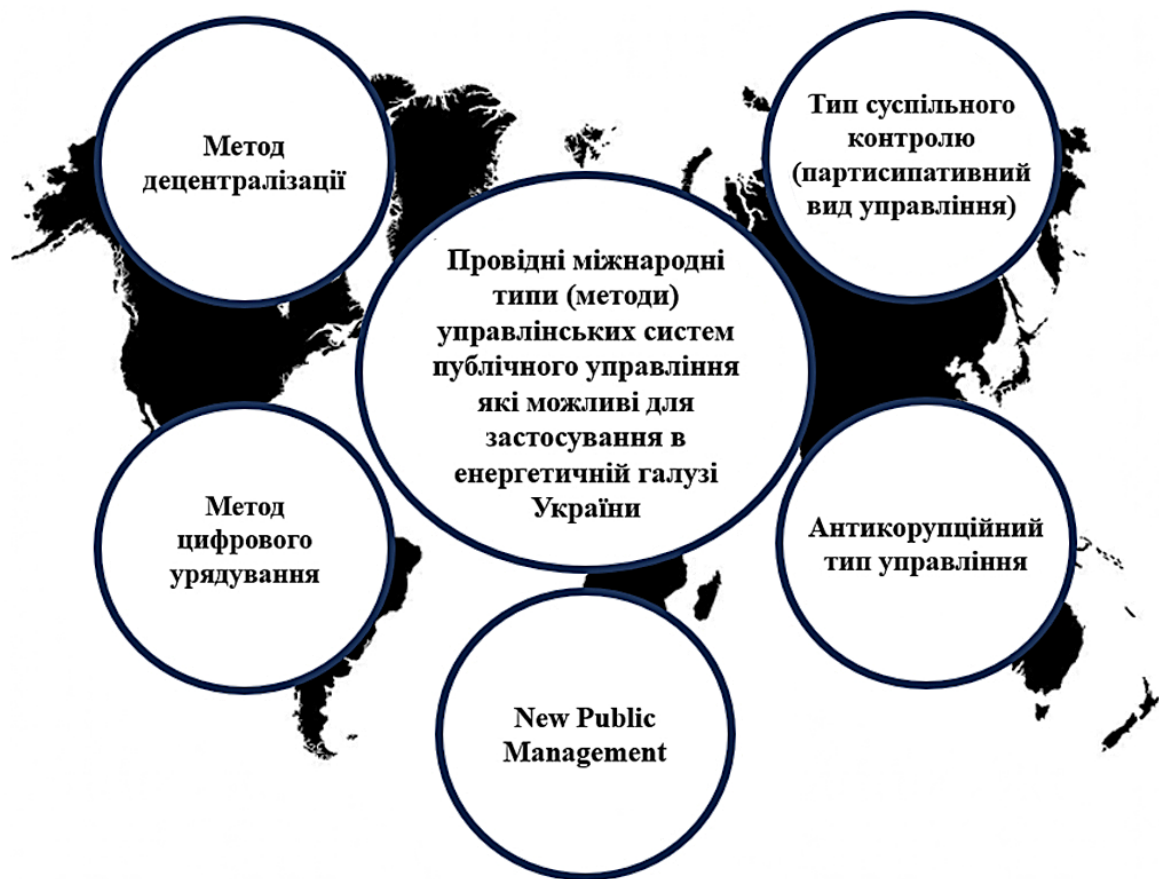


Рис. 1. Міжнародні типи (методи) управлінських систем публічного управління, які можливі для застосування в енергетичній галузі України

Джерело: власна розробка автора

до реалізації в новітньо-прикладному механізмі публічного управління в забезпеченні енергетичної безпеки України. Особливим чинником для можливого застосування відповідних управлінських інструментаріїв стане саме етап їх впровадження у новітній післявоєнний період енергетичної розбудови паливно-енергетичного комплексу України.

Можливо зазначити, що надскладний воєнний період функціонування паливно-енергетичного комплексу України для вузького кола вітчизняних теоретиків й практиків з публічного управління в енергетиці, став часом інтенсивної праці у своїх царинах направленостей з єдиною метою -збереження цілісності національної системи забезпечення енергетичної безпеки держави. Тому, не виникає сумнівів щодо компетенції публічної влади енергетичного менеджменту України, який вже не перший рік забезпечує ефективне управління сталим функціонуванням об'єднаною енергетичною системою державою в час активних бойових дій, але разом з тим

є запорукою успіху післявоєнного періоду розвитку галузі.

Основою успішної стратегії управлінського самовдосконалення повинно бути кредо постійного власного професійного удосконалення керівного менеджменту країни на основах й методах найкращого світового досвіду реалізації механізмів публічного управління в енергетичній галузі держави, в тому числі системно-комплексних покращень цілого ряду окремих видів енергетик в загальному значенні національної енергетики держави.

У подальших дослідженнях вбачається приділення уваги вивченню перспектив забезпечення національної енергетичної безпеки через призму питань реформування механізмів публічного управління та адміністрування України в сучасних умовах. Додатковим аспектом майбутніх досліджень є місце та роль штучного інтелекту як інструменту забезпечення енергетичної безпеки в прояві механізмів публічного управління в енергетичній галузі держави.

Список літератури:

1. Помаза-Пономаренко А. Методологічні засади формування механізмів державного регулювання розвитку електроенергетичної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 106–109. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2017/22.pdf (дата звернення: 08.04.2025).
2. Кисельов Є. Перспективи розвитку механізмів публічного управління забезпечення енергетичної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. С. 216–218. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.216> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2826/2862> (дата звернення: 08.04.2025).
3. Парфенюк Т. Механізми узгодження інтересів заінтересованих сторін у виробленні публічної політики в енергетичній сфері України в контексті російсько-української війни. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Випуск 1. С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2023.1.10> URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/327/303> (дата звернення: 08.04.2025).
4. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 3. С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.15421/152220> URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/946/921> (дата звернення: 09.04.2025).
5. Трещов М. Модернізація енергетичного сектору як пріоритетний напрям повоєнного відновлення України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1 (15). С. 28–45. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-28-45](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-28-45) URL: <https://nvdu.undic.org.ua/index.php/nvdu/article/view/350> (дата звернення: 09.04.2025).
6. Домбровська Т. Секторальні тенденції діджиталізації глобального енергетичного сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-22> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2382> (дата звернення: 09.04.2025).
7. Суходоля О. Штучний інтелект в енергетиці: аналітична доповідь. Київ: *Національний інститут стратегічних досліджень*, 2022. 49 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2022.09> URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-07/dopovid-ai-v-energetici-red_01-pogodzheno-sukhodolya_02-1.pdf (дата звернення: 09.04.2025).
8. Бондаренко С., Коротченко О. Формалізація та законодавче закріплення механізмів забезпечення стійкості енергетичної безпеки України. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*, 2024. Том 14. № 2. С. 82–106. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.2.9> URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/674/810> (дата звернення: 09.04.2025).
9. Кузь В. Ключові аспекти державної політики щодо забезпечення енергетичної безпеки України. Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи», (м. Хмельницький, 11 лютого 2022 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2022. 191 с. С. 132–133.

**Saliuk-Kravchenko O.O. INTERNATIONAL TENDENCIES AND PERSPECTIVES
ON MODERNISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS
IN THE ENERGY SECTOR OF UKRAINE**

The article studies the basis for the formation of international tendencies and further possible perspectives for improving the public administration mechanisms in the energy sector, with the aim of ensuring the energy security of the state. The possibility of applying the international and leading types (methods) of public administration systems is considered, as they may be used in the energy sector of Ukraine and have further practical importance for state authorities when designing and implementing the effective model of management of the new post-war energy system of Ukraine.

It is determined that the genesis of success of energy sector administration modernisation lies in the efficiency of respective government bodies and their ability to create a suitable environment, involving national and foreign energy companies of different types of ownership, as well as other subjects in the energy market, in learning, experience exchange practices and other informational processes with the view of improving their management skills.

The article distinguishes the theoretical aspects in international understanding of modernisation of energy sector public administration and determines that foreign experience gained in reforming public administration mechanisms in the energy sector in different states has its direct layered impact on the domestic fuel and energy complex management system.

The author examines the most advanced types of public administration mechanisms in the world through the study and analysis of foreign types of administration systems, as well as models and forms of administration that may be suitable for the energy sector of Ukraine.

Separately, the relevant study highlights the need to fulfil the task that domestic public authorities will face in the future stages of post-war energy development, namely in a phased and effectively implemented transformation strategy of public administration mechanisms in the energy sector based on the new technological systems of digital development and artificial intelligence capabilities.

The study emphasises that, subject to compliance with security algorithms for monitoring safe operation, the tools of the digital method of artificial intelligence are capable enough to become the mechanism of the technical and digital platform for ensuring energy security in the state system of energy management.

The results obtained through this research provide an opportunity to deepen the national management study in expanding its methods of effective management of public authorities that design and implement the state policy in the fuel and energy complex of Ukraine.

Key words: *public administration, mechanisms of public administration, modernization, management, energy security, energy, fuel and energy complex, state policy, energy policy.*

Шевченко Я.О.

Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ВИКОРИСТАННЯ ЧАТ-БОТІВ ТА ГОЛОСОВИХ АСИСТЕНТІВ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ТА МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД ТА МІЖНАРОДНІ ТЕНДЕНЦІЇ

У статті висвітлено ключові аспекти використання чат-ботів та голосових асистентів для автоматизації адміністративних і медичних послуг у закладах охорони здоров'я, зокрема в Україні. Останнім часом, в умовах активної діджиталізації галузі охорони здоров'я, важливим завданням є забезпечення доступу до медичних послуг як для пацієнтів, так і для медичних працівників, а також підвищення ефективності та якості цих послуг. Перспективним рішенням є інтеграція чат-ботів і голосових асистентів, які здатні автоматизувати рутинні операції, зокрема запис на прийом, надання базової медичної інформації, нагадування про прийом ліків чи обробку запитів щодо медичних довідок і документів. Вони забезпечують зручний доступ до необхідної інформації, що дозволяє знизити навантаження на медичний персонал та підвищити ефективність обслуговування пацієнтів.

Незважаючи на величезний потенціал цих технологій для покращення доступу до медичних послуг, їх впровадження в Україні стикається з низкою труднощів. Однією з головних проблем є обмежена цифрова грамотність частини населення, що обмежує використання таких технологій. Також варто зазначити недостатню інтеграцію чат-ботів і голосових асистентів з електронними медичними системами, що ускладнює їх ефективну взаємодію з існуючими інформаційними ресурсами. Крім того, важливим викликом є низький рівень готовності медичних установ до впровадження інновацій, а також відсутність відповідної нормативно-правової бази для розвитку цифрових медичних сервісів. В Україні вже є приклади успішного застосування таких технологій, як чат-бот *Helsi*, який надає медичні консультації, обробляючи сотні тисяч запитів. Однак для широкомасштабного впровадження цих технологій необхідно врахувати інклюзивність, доступність для різних груп пацієнтів, зокрема людей з обмеженими можливостями, а також забезпечити їх інтеграцію з електронними медичними системами.

У статті сформульовано висновок, що майбутнє чат-ботів та голосових асистентів у закладах охорони здоров'я України залежатиме від вдосконалення існуючих технологій, підвищення їх доступності та безпеки даних, а також належної підготовки медичних установ і персоналу до застосування цих інновацій.

Ключові слова: чат-боти, голосові асистенти, державне управління, автоматизація, державне управління, медичні послуги, цифровізація, цифрова трансформація, діджиталізація, великі дані, охорона здоров'я, заклад охорони здоров'я, доступність, інклюзивність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах активної діджиталізації галузі охорони здоров'я важливим завданням є забезпечення оперативного, зручного та ефективного доступу до адміністративних і медичних послуг як для пацієнтів, так і для медичних працівників. Одним із перспективних рішень є впровадження чат-ботів і голосових асистентів, які здатні автоматизувати типові адміністративні процеси, наприклад запис на прийом до лікаря, надання базової інформації про симптоми, нагадування про прийом ліків чи про плановий огляд, обробку запитів щодо довідок та документів тощо. У міжнародній практиці ці інструменти вже довели

свою ефективність у зменшенні навантаження на персонал та покращенні пацієнтського досвіду.

Водночас, в Україні використання подібних технологій поки що носить фрагментарний характер і стикається з цілим списком проблем. Одними з провідних викликів – обмежена цифрова грамотність частини населення, недостатній рівень інтеграції з електронною медичною системою, низький рівень інституційної готовності закладів до змін, а також питання конфіденційності та безпеки персональних даних. Наявна нормативно-правова база також не завжди відповідає динаміці розвитку цифрових сервісів.

На тлі зростаючої потреби в оптимізації ресурсів та забезпеченні безперервності надання послуг, особливо в умовах війни та пов'язаних із нею викликів, дослідження потенціалу чат-ботів і голосових асистентів в вітчизняних закладах охорони здоров'я набуває особливої актуальності. Аналіз українського досвіду та міжнародних практик дозволяє виявити бар'єри та можливості для подальшого масштабування таких технологій у системі охорони здоров'я України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження впровадження чат-ботів та голосових асистентів у сфері охорони здоров'я проводять як окремі дослідники, так і організації. М. Шкіль, М. Друшляк, О. Семенихіна, вивчали використання інформаційних технологій, зокрема чат-ботів, у навчальному процесі, що може бути корисним для розуміння їхнього потенціалу в медичній освіті [1]. Войцеховська О., Фурман А., досліджували використання чат-ботів та віртуальних асистентів у сфері освіти для покращення якості навчального процесу [2]. К. Бьлан є систематичним оглядом наукових досліджень у галузі бізнесу щодо використання чат-ботів та голосових асистентів, а також розробки концептуальних рамок для вивчення людської схожості чат-ботів та голосових асистентів [3]. Шубхангі А., Бхавні А. та Ручікі Г., аналізують розуміння розвитку досліджень у галузі розробки чат-ботів та віртуальних асистентів [4]. Т. Ядчицька, В. Вояковського, М. Тендери, Т. Д. Генрі, Г. Егнацика та С. Шрініваса, досліджують застосування голосових чат-ботів, керованих штучним інтелектом, у медичному обслуговуванні [5].

Постановка завдання. Мета статті – дослідити використання чат-ботів та голосових асистентів для автоматизації надання адміністративних та медичних послуг в закладах охорони здоров'я, зокрема в Україні.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі технології штучного інтелекту стають невід'ємною частиною багатьох галузей, включаючи сферу обслуговування та комунікацій. Одними з найбільш впізнаваних і корисних інструментів є чат-боти та голосові асистенти, які використовують можливості штучного інтелекту для автоматизації взаємодії з користувачами.

Чат-боти та голосові асистенти є інструментами, які використовують штучний інтелект для взаємодії з користувачами через текстові або голосові інтерфейси. Вони здатні виконувати різні завдання, включаючи надання інформації, виконання транзакцій та підтримку клієнтів [6, 7].

Основні функції чат-ботів є ключовими для їхньої ефективності у забезпеченні автоматизованої взаємодії між користувачем і системою (рис. 1)

Чат-боти виконують низку важливих функцій, що робить їх універсальними інструментами для автоматизації різноманітних процесів у різних сферах. Однією з найголовніших їх функцій є надання інформаційної підтримки та обслуговування клієнтів. Завдяки чат-ботам, компанії можуть швидко надавати інформацію своїм клієнтам, відповідаючи на запити в режимі реального часу, що підвищує ефективність обслуговування та знижує навантаження на персонал.

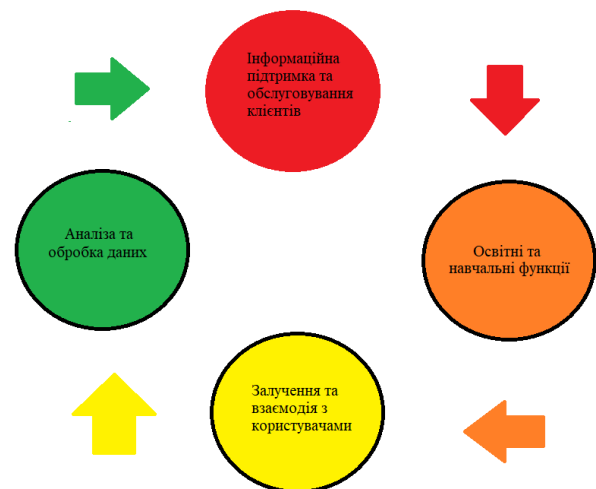


Рис. 1. Основні функції чат-ботів

У сфері освіти чат-боти відіграють важливу роль, забезпечуючи навчальні функції. Вони можуть надавати слухачам доступ до навчальних матеріалів, підтримувати їх в процесі навчання, а також допомагати з розв'язанням питань, що виникають під час вивчення тем, створювати можливості для персоналізованого підходу до кожного слухача та забезпечувати постійну підтримку.

Ще однією значущою функцією чат-ботів є здатність збирати та аналізувати дані, що допомагає керівництву закладу приймати обґрунтовані рішення. Чат-боти можуть автоматично обробляти великі обсяги даних, виявляти закономірності, тенденції та патерни, що значно покращує ефективність бізнес-процесів.

У сучасному світі інструменти на основі штучного інтелекту, зокрема чат-боти та голосові помічники, набирають популярності завдяки своїй здатності автоматизувати взаємодію між користувачем та системою (табл. 1).

Вибір між голосовими помічниками та чат-ботами значною мірою залежить від конкретних потреб користувачів і типу завдання, яке потрібно

Основні відмінності між голосовими помічниками та чат-ботами

Аспект	Голосові помічники	Чат-боти
Модальність взаємодії	Використовують голосову взаємодію, що є природною та інтуїтивно зрозумілою для користувачів.	Використовують текстову взаємодію, що вимагає від користувачів введення тексту.
Сприйнята ефективність	Забезпечують вищу сприйняту ефективність завдяки швидкому отриманню інформації через голосові запити.	Можуть бути сприйняті як менш ефективні через необхідність введення тексту.
Когнітивні зусилля	Вимагають менших когнітивних зусиль, оскільки голосова взаємодія є більш природною та менш вимогливою.	Можуть вимагати більших когнітивних зусиль через необхідність формулювання запитів у текстовій формі.
Задоволення від використання	Користувачі зазвичай відчувають більше задоволення від використання голосових помічників завдяки зручності та швидкості взаємодії.	Використання чат-ботів може бути менш приємним через необхідність введення тексту та потенційно повільнішу взаємодію.
Задоволення від обслуговування	Вищий рівень задоволення від обслуговування через швидку та ефективну взаємодію.	Може бути нижчий рівень задоволення через потенційно повільнішу та менш інтуїтивну взаємодію.

Джерело: [9]

вирішити. Вони обидва мають свої сильні та слабкі сторони, але здатність використовувати природну мову робить їх надзвичайно зручними та доступними інструментами для багатьох ситуацій.

Голосові помічники, безсумнівно, є чудовим вибором для ситуацій, коли потрібно отримати швидку інформацію або вирішити завдання на ходу. Наприклад, в умовах, коли користувач не має можливості чи бажання вводити текст, голосові запити стають надзвичайно зручними. Вони дають змогу швидко отримати відповіді або виконати певні дії, що є великим плюсом у повсякденному житті.

З іншого боку, чат-боти з текстовим інтерфейсом дають можливість більш детально сформулювати запит і отримати більш точні й спеціалізовані відповіді, що може бути корисно в ситуаціях, де важлива точність і контекст. Вони також можуть зберігати історію розмови, що дозволяє продовжити діалог або уточнити деталі без необхідності повторювати всю інформацію.

Враховуючи ці фактори, найбільша ефективність досягається при комбінуванні обох технологій в рамках єдиної системи, де користувач може вибирати зручну для нього модальність в залежності від ситуації.

Використання чат-ботів та голосових асистентів у сфері охорони здоров'я є перспективним напрямком для покращення взаємодії між медичними установами та пацієнтами. В Україні, як у державних, так і в приватних закладах охорони здоров'я, спостерігається поступове впровадження таких технологій.

У статті "A systematic review of chatbots in inclusive healthcare: insights from the last 5 years" [10]. розглядається роль чат-ботів в охороні здоров'я, зокрема їхній вплив на доступність медичних послуг для різних категорій пацієнтів. Чат-боти набули значної популярності в медицині завдяки своїй здатності автоматизувати багато рутинних завдань, таких як запис на прийом, надання консультацій пацієнтам, інформування з медичних питань, а також надання психологічної підтримки.

Чат-боти можуть істотно спростити доступ пацієнтів до медичних послуг, особливо в ситуаціях, коли традиційні комунікаційні канали, такі як телефонні дзвінки або особисті прийоми, перевантажені. Вони також здатні збирати та обробляти дані про симптоми пацієнтів, що дозволяє лікарям швидше та точніше реагувати на їхні запити. Проте, незважаючи на численні переваги, впровадження чат-ботів у медичну практику зіштовхується з низкою труднощів.

Однією з головних проблем є забезпечення інклюзивності чат-ботів, оскільки багато з них не відповідають потребам пацієнтів з обмеженими можливостями, таких як літні люди чи особи з інвалідністю, знижує доступність технологій для значної частини населення. Крім того, існують проблеми з дизайном чат-ботів, які можуть бути складними для користувачів без досвіду роботи з цифровими технологіями. Неврахування цих аспектів може призвести до того, що пацієнти не зможуть ефективно використовувати ці інструменти.

Для покращення ситуації розробники чат-ботів повинні враховувати потреби різних категорій пацієнтів, включаючи осіб з обмеженими можливостями. Цього можна досягти шляхом використання допоміжних технологій, таких як екранні читачі або інтеграція відео з жестовою мовою для людей з вадами слуху. Ідея інклюзивного дизайну дозволяє створювати доступні та зручні сервіси для всіх пацієнтів, що значно підвищить ефективність використання чат-ботів і голосових асистентів в закладі охорони здоров'я.

Отже, хоча чат-боти мають беззаперечно величезний потенціал для покращення доступу до медичних послуг закладу охорони здоров'я та їх якості, для досягнення максимального результату необхідно забезпечити інклюзивність і доступність їх використання для всіх категорій пацієнтів. Врахування цих аспектів є критично важливим для ефективного впровадження чат-ботів у галузь охорони здоров'я України.

Впровадження чат-ботів та голосових асистентів у сфері охорони здоров'я в Україні проходить через кілька ключових етапів: розробка, тестування та запуск [11–13].

На етапі розробки визначаються цілі та функціональні можливості чат-бота чи голосового асистента, розробляються сценарії взаємодії з користувачем та інтеграція з існуючими системами закладу охорони здоров'я. В Україні спостерігається зростання інтересу до таких технологій. Наприклад, компанія IT Enterprise розробила ШІ-помічника для контролю обладнання та прогнозування поломок, який успішно працює на виробництвах в Україні та привертає увагу на міжнародних виставках.

Після розробки проводиться тестування чат-бота або голосового асистента в реальних умовах. Збираються відгуки користувачів для вдосконалення функціоналу. Після успішного тестування відбувається офіційний запуск продукту, його інтеграція в адміністративні чи господарські процеси закладу охорони здоров'я та постійний моніторинг їх ефективності. В Україні чат-боти та голосові асистенти стають популярними інструментами для покращення обслуговування пацієнтів. Використання таких технологій дозволяє компаніям знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування.

Впровадження чат-ботів та голосових асистентів у галузь охорони здоров'я стикається з низкою труднощів. Однією з основних є інклюзивність, оскільки багато технологій не враховують потреби всіх груп пацієнтів, наприклад пацієнтів

з обмеженими можливостями, що обмежує їх доступність. Крім того, складний дизайн та інтерфейс чат-ботів можуть створювати труднощі для користувачів без досвіду роботи з цифровими технологіями. Ще однією проблемою є недостатня технічна підготовка медичного персоналу закладу охорони здоров'я, що ускладнює ефективне використання нових інструментів.

Проте, впровадження таких технологій також має значні досягнення. Чат-боти та голосові асистенти значно покращують доступність медичних послуг, знижуючи навантаження на медичний персонал закладу охорони здоров'я. Вони дозволяють надавати швидкі та точні відповіді на запити пацієнтів, підвищуючи якість обслуговування. Крім того, ці інновації стимулюють розвиток цифрових технологій у медичному секторі, покращуючи взаємодію між пацієнтами та закладами охорони здоров'я.

Висновки. Впровадження чат-ботів та голосових асистентів у галузі охорони здоров'я України відкриває нові можливості для автоматизації адміністративних і медичних послуг, покращуючи доступність та якість обслуговування пацієнтів. Однак, для досягнення максимального ефекту від цих технологій, необхідно вирішити кілька важливих проблем, зокрема забезпечити інклюзивність та доступність для різних груп пацієнтів. Крім того, важливими є поліпшення дизайну та інтерфейсів чат-ботів, що дозволить зробити їх зручними навіть для користувачів без досвіду роботи з цифровими технологіями.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що впровадження таких технологій має значний потенціал для покращення медичного обслуговування та оптимізації роботи закладів охорони здоров'я. В Україні вже спостерігається прогрес у використанні чат-ботів та голосових асистентів, що стало стимулом для розвитку цифрових медичних сервісів.

Завдяки успішним прикладам, таким як чат-бот Helsi, можна стверджувати, що подальший розвиток і масштабування цих технологій у галузі охорони здоров'я України є необхідним для оптимізації ресурсів, покращення взаємодії між пацієнтами та медичними установами, а також для забезпечення більш ефективного обслуговування. Водночас важливо продовжувати розвивати нормативно-правову базу, яка відповідає б швидкому темпу розвитку цифрових сервісів, щоб усунути існуючі бар'єри та забезпечити успішне впровадження таких інновацій у системі охорони здоров'я України.

Список літератури:

1. Використання чат-ботів у роботі вчителя інформатики в закладах загальної середньої освіти / Д. Махарадзе та ін. URL: <https://surl.li/ulkhin> (дата звернення: 28.03.2025).
2. Войцеховська О., Фурман А. Особливості використання чат-ботів та віртуальних асистентів для покращення якості освіти. *Головна – Репозитарій Вінницького національного технічного університету*. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41703/20925.pdf?sequence=3> (дата звернення: 01.04.2025).
3. Bălan C. Chatbots and voice assistants: digital transformers of the company–customer interface—a systematic review of the business research literature. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*. 2023. Vol. 18, no. 2. P. 995–1019. URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer18020051> (date of access: 28.03.2025).
4. Agarwal S., Agarwal B., Gupta R. Chatbots and virtual assistants: a bibliometric analysis. *Library hi tech*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/lht-09-2021-0330> (date of access: 02.04.2025).
5. Artificial intelligence can improve patient management at the time of a pandemic: the role of voice technology / T. Jadczyk et al. *Journal of medical internet research*. 2021. Vol. 23, no. 5. P. e22959. URL: <https://doi.org/10.2196/22959> (date of access: 02.04.2025).
6. Khudolii Y., Kosolapenko V. Особливості застосування чат-ботів на основі штучного інтелекту у фінансовій сфері. *ЕКОНОМІКА І РЕГІОН. Науковий вісник*. 2023. № 3(90). С. 97–103. URL: [https://doi.org/10.26906/eir.2023.3\(90\).3036](https://doi.org/10.26906/eir.2023.3(90).3036) (дата звернення: 02.04.2025).
7. В.М. Михальчук, Я.О. Шевченко. Розвиток штучного інтелекту у сфері державного управління: міжнародний досвід та перспективи впровадження в державних закладах охорони здоров'я в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 3(13). С. 554–564. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-554-564](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-554-564) (дата звернення: 05.04.2025).
8. Syvänen S., Valentini C. The diffusion of chatbot research across disciplines: a systematic literature review. *Organizational communication in the digital era*. Cham, 2024. P. 11–49. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-58307-0_2 (date of access: 01.04.2025).
9. Rzepka C., Berger B., Hess T. Voice assistant vs. chatbot – examining the fit between conversational agents' interaction modalities and information search tasks. *Information systems frontiers*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10226-5> (date of access: 28.03.2025).
10. A systematic review of chatbots in inclusive healthcare: insights from the last 5 years / E. Grassini et al. *Universal access in the information society*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s10209-024-01118-x> (date of access: 01.04.2025).
11. Кеверський Р. Розробка чат-ботів: ключові етапи від проектування до впровадження. *Як заробити гроші*. URL: <https://www.trip-ukraine.com.ua/2024/05/22/rozrobka-chat-botiv-kliuchovi-etapy-vid-proektuvannia-do-vprovadzhennia/> (дата звернення: 01.04.2025).
12. Гусєв Ю. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь | Kyivstar Business Hub. *Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу*. URL: <https://surl.li/ibplif> (дата звернення: 01.04.2025).
13. Слінкін О. Розробка та дослідження чат-боту для сфери послуг, розробленого на основі великої мовної моделі. URL: <https://surl.gd/zclrju> (дата звернення: 01.04.2025).

Shevchenko Ya.O. USE OF CHAT BOTS AND VOICE ASSISTANTS FOR AUTOMATION OF ADMINISTRATIVE AND MEDICAL SERVICES IN HEALTH CARE INSTITUTIONS: UKRAINIAN EXPERIENCE AND INTERNATIONAL TRENDS

The article highlights the key aspects of using chatbots and voice assistants to automate administrative and medical services in healthcare institutions, particularly in Ukraine. Recently, in the context of active digitalization of the healthcare sector, an important task is to ensure access to medical services for both patients and medical professionals, as well as to improve the efficiency and quality of these services. A promising solution is the integration of chatbots and voice assistants that are able to automate routine operations, including making an appointment, providing basic medical information, reminding about taking medications, or processing requests for medical certificates and documents. They provide convenient access to the necessary information, which allows reducing the burden on medical staff and increasing the efficiency of patient care.

Despite the enormous potential of these technologies to improve access to medical services, their implementation in Ukraine faces a number of difficulties. One of the main problems is the limited digital literacy of part of the population, which limits the use of such technologies. It is also worth noting the insufficient integration of chatbots and voice assistants with electronic medical systems, which complicates their effective interaction with existing information resources. In addition, an important challenge is the low level of readiness of medical institutions to implement innovations, as well as the lack of an appropriate regulatory framework for

the development of digital medical services. In Ukraine, there are already examples of successful application of such technologies as the Helsi chatbot, which provides medical consultations, processing hundreds of thousands of requests. However, for the large-scale implementation of these technologies, it is necessary to take into account inclusiveness, accessibility for different groups of patients, in particular people with disabilities, as well as ensure their integration with electronic medical systems.

The article concludes that the future of chatbots and voice assistants in Ukrainian healthcare institutions will depend on improving existing technologies, increasing their accessibility and data security, as well as proper training of medical institutions and personnel to use these innovations.

Key words: chatbots, voice assistants, public administration, automation, public administration, medical services, digitalization, digital transformation, digitalization, big data, healthcare, healthcare facility, accessibility, inclusivity.

УДК: 351.84:35.072.2:342.5 (477)
DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/16>

Шимечко О.С.

Медичний центр «Життя-Київ»

ДЕРЖАВНА ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я У КОНТЕКСТІ ПЕРСПЕКТИВ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

У статті визначено, що в останні роки питання удосконалення управлінських навичок керівників закладів охорони здоров'я стало особливо актуальним для України. Однією з основних причин цього є необхідність підвищення ефективності управління в умовах трансформації системи охорони здоров'я, що стикається з викликами воєнного часу, економічної нестабільності та соціальних змін. Серед ключових проблем виділяється дефіцит сучасних знань і компетенцій у сфері менеджменту, що ускладнює оперативне прийняття рішень, планування та забезпечення якості надання медичних послуг.

З'ясовано, що нерозв'язаними залишаються питання інтеграції сучасних цифрових технологій у систему управління медичними закладами, що є необхідною умовою для оптимізації ресурсів і підвищення прозорості процесів. Водночас відсутність систематичного підходу до підвищення кваліфікації керівників, включаючи розвиток їхніх лідерських якостей, обмежує здатність реагувати на нові виклики. Це особливо критично в умовах кризи, коли від ефективності управлінців залежить своєчасність та якість медичної допомоги. Зазначене призводить до низького рівня координації між різними рівнями управління у сфері охорони здоров'я та недостатньої взаємодії з міжнародними партнерами, що могли б сприяти покращенню системи в цілому. Управління закладами охорони здоров'я є надзвичайно важливим аспектом забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я в будь-якій країні.

Доведено, що сучасні виклики вимагають створення нових підходів до розвитку управлінських навичок керівників закладів охорони здоров'я. Це потребує впровадження інноваційних навчальних програм, інтеграції міжнародного досвіду та застосування цифрових інструментів у процесі управління. Розв'язання цих проблем сприятиме підвищенню ефективності системи охорони здоров'я в Україні та її адаптації до нових реалій. Підвищення управлінських навичок керівників медичних закладів є необхідним для забезпечення якісного обслуговування пацієнтів і оптимізації внутрішніх процесів у медичних установах.

Обґрунтовано, що для комплексного вирішення цієї проблеми необхідні подальші дослідження та впровадження інноваційних підходів, що враховують сучасні виклики та специфіку національної системи охорони здоров'я. Сучасні виклики, пов'язані з глобальними пандеміями, демографічними змінами, швидким розвитком медичних технологій та змінами в економічній ситуації, вимагають від керівників медичних установ не лише високої професійної кваліфікації, але й здатності швидко адаптуватися до нових умов.

Ключові слова: державна гуманітарна політика, реалізація, етап, система, зарубіжний досвід, заклади охорони здоров'я, імплементація.

Постановка проблеми. Одним із ключових аспектів удосконалення управлінських навичок є інтеграція сучасних підходів до навчання та розвитку керівників закладів охорони здоров'я. Це включає впровадження програм підвищення кваліфікації, що орієнтовані на розвиток практичних навичок, таких як ефективна комунікація, управління змінами, стратегічне планування та управління персоналом. Важливим є також підвищення рівня готовності до вирішення кризових ситуацій і адаптація до нових технологій, що стають невід'ємною частиною медичної сфери. Створення таких умов для навчання керівників

дозволить значно покращити управління та сприяти підвищенню якості медичних послуг.

В сучасних умовах є чітка взаємозалежність між ефективністю організацій та професіоналізмом їх керівників. Уміння успішно керувати організацією визначається здатністю лідера не лише виконувати адміністративні функції, а й надихати свою команду, бути прикладом для наслідування, мотивувати та вести за собою. Важливим аспектом є не лише формальний статус, але й здатність до неформального лідерства, що характеризується харизмою, комунікабельністю та здатністю до прийняття рішень у складних ситуаціях. Акту-

альність цієї проблеми зростає в умовах постійних змін у сфері охорони здоров'я та необхідності адаптації до нових вимог суспільства і держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні питання удосконалення управлінських навичок керівників закладів охорони здоров'я є предметом активних наукових досліджень. Одним із таких є робота Крячкової Л.В., Сімон К.І., Борвінко Е.В. та Семенової Л.С., опублікована в журналі «Клінічна та профілактична медицина» у 2022 році. У цій статті автори аналізують самосприйняття стилів управління серед керівників медичних закладів та студентів-медиків, визначаючи підходи до оптимізації управлінських стилів для підвищення особистісної та професійної ефективності.

Дослідження виявило, що серед домінуючих управлінських стилів керівників є стиль вирішення проблем, підтримуючий, гнучкий та новаторський [2]. Автори підкреслюють важливість формування лідерського потенціалу серед студентів-медиків для майбутнього підвищення ефективності управлінських функцій в охороні здоров'я. Водночас, існує потреба в подальших дослідженнях, які б охоплювали інші аспекти управлінських навичок, такі як впровадження цифрових технологій, адаптація до кризових ситуацій та розвиток емоційного інтелекту керівників. Значний внесок можуть зробити міждисциплінарні дослідження, що поєднують медицину та інформаційні технології.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні формування та реалізації державної гуманітарної політики щодо підвищення ефективності функціонування закладів системи охорони здоров'я внаслідок імплементації зарубіжного досвіду

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики, що стоять перед медичними закладами, вимагають від керівників здатності до швидкого прийняття рішень, адаптації до змін, а також вміння координувати зусилля різних зацікавлених сторін для покращення результатів діяльності закладів охорони здоров'я [1]. Безперечно, висококваліфіковані управлінці є необхідними для забезпечення ефективної роботи медичних установ, що прямо впливає на стан охорони та зміцнення здоров'я населення. Відзначаючи важливість управлінських навичок, не можна забувати і про додаткову професійну освіту керівників медичних організацій, яка допомагає їм поєднувати клінічні та управлінські компетенції управління.

У контексті нинішніх реалій України, зокрема на фоні війни та постійних викликів, що супроводжують цей період, питання управлінських компетенцій в охороні здоров'я стає ще більш актуальним. Знищення інфраструктури, перенавантаження медичних закладів, а також великі обсяги травмованих потребують не лише висококваліфікованих медичних працівників, а й лідерів, які здатні організувати ефективне управління в умовах кризових ситуацій. Зміни в організації медичних установ повинні бути спрямовані на забезпечення швидкої адаптації до нових умов і належної координації ресурсів, що є необхідним для своєчасної і якісної допомоги громадянам.

Можливості та виклики імплементації зарубіжного досвіду в системі охорони здоров'я України як механізму підвищення якості медичних послуг та ефективності управління медичними ресурсами є актуальним. Важлива його складова у медичній сфері, зокрема потенціал у покращенні матеріально-технічної бази закладів охорони здоров'я, залученні інноваційних технологій та зміцненні фінансової стійкості галузі.

Сьогодні актуалізовано іноземний досвід для медичних установ, особливо зменшення навантаження на державний бюджет, стимулювання інвестицій у медичну сферу, поліпшення доступності медичних послуг для населення та підвищення їхньої якості через впровадження сучасних технологій і практик. Водночас акцентовано на ризиках, що супроводжують реалізацію проєктів, зокрема пов'язаних із корупційними ризиками, недостатньою правовою базою, нерівномірним розподілом ресурсів і можливою соціальною нерівністю у доступі до медичних послуг.

Увагу необхідно приділяти необхідності розробки стандартів і регламентів для забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності проєктів у медичній сфері. Приклади успішної імплементації зарубіжного досвіду в сфері охорони здоров'я на міжнародному рівні та їхній потенціал для адаптації в Україні є важливими. Необхідно надати рекомендації щодо розширення державно-приватного діалогу, вдосконалення системи фінансування та запровадження сучасних механізмів моніторингу та оцінки результатів.

У цей складний період для країни, коли медичні установи стають одним із основних елементів національної безпеки, важливою є роль не тільки лікарів, а й керівників медичних організацій, які повинні володіти сучасними навичками управління та стратегічного планування [4]. Вони мають бути готові до швидких і ефективних

рішень в умовах нестабільності та непередбачуваності, здатні об'єднати команду і забезпечити чітку координацію між різними медичними підрозділами та державними структурами. Як зазначають експерти, ключовим є розвиток не лише професійних медичних навичок, а й розуміння важливості комунікації, організації та лідерства.

В умовах війни, коли доступ до сучасних лікарських засобів та медичних технологій часто обмежений, саме управлінська компетентність на рівні медичних установ є визначальним фактором для збереження життя та здоров'я населення. Продовження розвитку управлінських компетенцій керівників медичних установ вимагає їх постійної адаптації до змінюваних реалій. У зв'язку з ситуацією в Україні, зокрема в умовах війни, медичні керівники повинні володіти ще більш широким набором компетенцій, включаючи здатність ефективно управляти ресурсами в умовах кризи. Важливою є не лише теоретична підготовка, а й здатність оперативно реагувати та ухвалювати стратегічні рішення в умовах невизначеності.

Залучення міжнародного досвіду в сфері управління медичними установами є важливим елементом для вдосконалення системи охорони здоров'я в Україні. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки велика увага приділяється розвитку лідерських і управлінських навичок серед медичних керівників. Американська система охорони здоров'я побудована на принципах децентралізації управління, що дозволяє кожній медичній установі адаптувати управлінські підходи відповідно до місцевих потреб. Крім того, США активно впроваджують технології для моніторингу якості медичних послуг, що є важливою складовою для вдосконалення управління в умовах пандемій та інших криз.

В Україні можна було б запозичити досвід Америки щодо інтеграції сучасних інформаційних технологій в управлінські процеси медичних установ, що дозволяє підвищити ефективність роботи та швидкість реагування на змінювані ситуації. Крім того, система постійного навчання керівників медичних установ в США, включаючи розвиток емоційного інтелекту та управлінських компетенцій, може стати корисною для українських медичних лідерів у контексті кризового управління.

У Великій Британії система охорони здоров'я також орієнтована на високий рівень управлінської підготовки керівників медичних установ. Важливу роль відіграють програми постійного підвищення кваліфікації та інтеграція медичних

установ у загальнонаціональну стратегію охорони здоров'я. У Великій Британії існує система «NHS Leadership Academy», яка проводить навчання для медичних керівників, спрямоване на розвиток лідерських якостей і стратегічного мислення в управлінні охороною здоров'я. Адаптація британського досвіду до українських реалій могла б сприяти розвитку структурованих програм для керівників медичних установ, які передбачають комплексну підготовку з управлінських навичок, а також інтеграцію національних та місцевих стратегій охорони здоров'я для ефективного вирішення завдань на всіх рівнях.

Німеччина також має значний досвід в управлінні медичними установами, завдяки своїй централізованій системі охорони здоров'я, де роль держави у регулюванні медичних послуг є надзвичайно важливою. Німецька модель управління медичними установами передбачає тісну співпрацю між урядом, медичними асоціаціями та медичними закладами, що дозволяє здійснювати ефективну координацію зусиль для досягнення високих стандартів медичних послуг. В Україні варто звернути увагу на досвід Німеччини у створенні механізмів для забезпечення стабільності медичних установ у кризових ситуаціях, а також на модель співпраці між державними та приватними секторами в галузі охорони здоров'я, що дозволяє збільшити фінансування та покращити доступ до медичних послуг для населення.

Японія має високоорганізовану та ефективну систему охорони здоров'я, яка ґрунтується на поєднанні державного управління та високих технологій. У країні активно впроваджуються інноваційні методи діагностики та лікування, а також широко використовуються інформаційні технології для покращення якості медичних послуг. Японські медичні установи також демонструють високий рівень професіоналізму серед медичного персоналу, зокрема завдяки системі безперервного навчання та розвитку. Ключовим елементом японської моделі є стійкість та гнучкість медичних установ у кризових ситуаціях, зокрема під час природних катастроф або спалахів інфекційних захворювань.

Україна могла б запозичити досвід Японії щодо ефективного використання технологій для управління медичними установами, включаючи автоматизацію процесів, покращення комунікацій і дистанційного моніторингу пацієнтів. Також важливим є впровадження системи навчання медичних керівників на всіх рівнях, що дозволить адаптувати управлінські підходи до швидко змінюваного середовища охорони здоров'я.

Бразилія, в свою чергу, є прикладом країни, де значну роль в управлінні медичними установами відіграє система державних і приватних партнерств. У Бразилії активно працюють програми, які спрямовані на покращення доступу до медичних послуг, особливо в сільських районах, завдяки розвитку мобільних медичних бригад і програм соціального захисту. Бразильська модель акцентує увагу на інклюзивності та доступності медичних послуг для різних верств населення, що є важливим аспектом для забезпечення соціальної справедливості в охороні здоров'я. В Україні можна було б використовувати досвід Бразилії в створенні ефективних моделей для надання медичних послуг у віддалених районах, а також інтегрувати інноваційні програми в систему охорони здоров'я, які забезпечують доступ до медичних послуг для всіх верств населення, зокрема через мобільні клініки та телемедичні сервіси.

Канада активно працює над розвитком місцевих медичних систем, що дає змогу адаптувати підходи до управління медичними установами в залежності від потреб конкретних регіонів. Канадський досвід в управлінні медичними установами показує важливість децентралізації і гнучкості в прийнятті рішень, що дозволяє зберігати високу якість медичних послуг, навіть в умовах економічних і соціальних викликів.

Литва та Латвія мають схожі системи охорони здоров'я з розвинутою державною підтримкою медичних установ. Литовський досвід показує важливість інтеграції європейських стандартів у систему управління медичними закладами, а також розвитку політики безперервного навчання для медичних керівників. Латвія, в свою чергу, приділяє значну увагу стратегії адаптації медичних установ до нових соціальних і економічних умов, що дозволяє швидко реагувати на змінювані обставини.

На завершальній стадії розвитку системи управління медичними установами в Україні необхідно враховувати досвід інших країн, адаптуючи їхні успішні практики до національних реалій. Важливим є створення умов для інтеграції інноваційних підходів, зокрема в управлінні медичними установами, що дозволить ефективно реагувати на нові виклики в галузі охорони здоров'я [3]. Моделі, орієнтовані на результативність, доступність та якість медичних послуг, повинні стати основою для вдосконалення національної сис-

теми охорони здоров'я. Наступним кроком є розвиток стратегій, орієнтованих на постійне підвищення кваліфікації кадрів і інтеграцію новітніх управлінських підходів у сфері охорони здоров'я. Програми підвищення кваліфікації для керівників медичних установ мають бути не тільки теоретичними, а й практично орієнтованими, з акцентом на реальні управлінські виклики.

Такий підхід дозволить не тільки підвищити ефективність управління, а й створити систему, яка буде здатна швидко адаптуватися до змін у медичному середовищі. З огляду на досвід інших країн, важливим аспектом для України є розвиток партнерств між державними та приватними медичними установами, що дозволить забезпечити стійкість і ефективність системи охорони здоров'я в умовах економічних та соціальних змін. Для цього необхідно розробити механізми державного фінансування, що стимулюватимуть приватні інвестиції в медичні послуги, а також покращити управлінські механізми на всіх рівнях.

Висновки. Для досягнення значних результатів у розвитку управління медичними установами в Україні необхідно здійснити системну трансформацію організаційної та управлінської структури. Сучасні виклики, зокрема, інфляція, соціально-економічні проблеми та пандемії, вимагають від керівників медичних установ здатності оперативно адаптуватися до нових реалій. Тому важливим є інтеграція найкращих міжнародних практик у систему управління охороною здоров'я, зокрема, досвіду країн, де вже сформовані ефективні моделі управлінських процесів. Адаптація успішних підходів до управління медичними установами в Україні може стати ключем до вдосконалення національної системи охорони здоров'я.

Програми навчання для керівників медичних установ мають бути зосереджені на реальних потребах і проблемах, що постають перед медичними працівниками, зокрема в умовах кризових ситуацій. Опанування сучасних управлінських технологій, навичок лідерства та стратегічного планування дозволить підвищити ефективність роботи медичних установ, що має безпосередній вплив на якість наданих медичних послуг. Важливо також враховувати, що ефективність управління медичними установами не залежить лише від кваліфікації керівників, але й від забезпечення належного фінансування, наявності сучасної матеріально-технічної бази.

Список літератури:

1. Гойда Н.Г., Курділь Н.В., Вороненко В.В. Нормативно-правове забезпечення державно-приватного партнерства в охороні здоров'я України. *Запорізький медичний журнал*. 2013. № 5 (80). С. 104–108.
2. Григорович В.Р. Удосконалення управлінських механізмів державної підтримки системи охорони здоров'я в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=93> (дата звернення: 15.12.2023).
3. Державна політика у сфері охорони здоров'я : кол. моногр.: у 2 ч. / заг. ред. проф. М.М. Білінської, проф. Я.Ф. Радиша. Київ : НАДУ, 2013. Ч. 1. 396 с.
4. Державне управління реформуванням системи охорони здоров'я в Україні : навч.-наук. вид. / заг. ред. М.М. Білінської. Київ – Львів: НАДУ, 2012. 240 с.

Shymechko O.S. STATE HUMANITARIAN POLICY OF THE FUNCTIONING OF HEALTH CARE SYSTEM INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF PROSPECTS FOR THE IMPLEMENTATION FOREIGN EXPERIENCE

The article determines that in recent years the issue of improving the management skills of heads of healthcare institutions has become particularly relevant for Ukraine. One of the main reasons for this is the need to increase the efficiency of management in the context of the transformation of the healthcare system, which is faced with the challenges of wartime, economic instability and social changes. Among the key problems, the deficit of modern knowledge and competencies in the field of management stands out, which complicates operational decision-making, planning and ensuring the quality of medical services. It is found that the issues of integrating modern digital technologies into the management system of healthcare institutions, which is a necessary condition for optimizing resources and increasing the transparency of processes, remain unresolved.

At the same time, the lack of a systematic approach to improving the skills of managers, including the development of their leadership qualities, limits the ability to respond to new challenges. This is especially critical in times of crisis, when the timeliness and quality of medical care depend on the efficiency of managers. This leads to a low level of coordination between different levels of healthcare governance and insufficient interaction with international partners, which could contribute to improving the system as a whole. The management of healthcare facilities is an extremely important aspect of ensuring the effective functioning of the healthcare system in any country.

It is proven that modern challenges require the creation of new approaches to the development of managerial skills of heads of healthcare institutions. This requires the implementation of innovative training programs, the integration of international experience and the use of digital tools in the management process. Solving these problems will contribute to increasing the efficiency of the healthcare system in Ukraine and its adaptation to new realities. Improving the managerial skills of heads of healthcare institutions is necessary to ensure high-quality patient care and optimize internal processes in healthcare institutions.

It is substantiated that for a comprehensive solution to this problem, further research and the implementation of innovative approaches are necessary that take into account modern challenges and the specifics of the national healthcare system. Modern challenges associated with global pandemics, demographic changes, rapid development of medical technologies and changes in the economic situation require heads of healthcare institutions not only high professional qualifications, but also the ability quickly adapt to new conditions.

Key words: state humanitarian policy, implementation, stage, system, foreign experience, healthcare institutions, implementation.

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.072

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/17>

Горник В.Г.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Сімак С.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Бельська Т.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Стаття присвячена дослідженню ролі доброчесності державного службовця в контексті рівня довіри громадян до органів державної влади. Автор аналізує ключові аспекти доброчесної поведінки держслужбовців, зокрема, їхню етичну відповідальність, прозорість у прийнятті рішень та дотримання законності. У статті розглядаються основні принципи доброчесності, включаючи неупередженість, чесність і відсутність конфлікту інтересів, а також те, як ці принципи впливають на формування позитивного іміджу державних установ серед громадян.

Особливу увагу приділено взаємозв'язку між доброчесністю держслужбовців і рівнем довіри громадян до державних інститутів. Доведено, що високий рівень доброчесності серед державних службовців сприяє зміцненню довіри до органів влади, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність функціонування державних установ та стабільність суспільних відносин. Окрім того, досліджуються фактори, які можуть знижувати рівень довіри до державних органів, зокрема, корупція, неетичні практики та відсутність прозорості.

Одним з основних чинників, який негативно впливає на довіру громадян до державних органів, є корупція. У статті детально аналізуються наслідки корупційних практик у державному управлінні та їхній вплив на моральний клімат у суспільстві. Показано, як корупційні схеми знижують ефективність державних інститутів, викликають розчарування громадян та підривають авторитет органів влади. Акцентовується увага на необхідності боротьби з корупцією через вдосконалення механізмів підзвітності, прозорості та посилення контролю за діяльністю державних службовців.

Завершується стаття рекомендаціями щодо вдосконалення політики щодо підвищення доброчесності на державній службі в Україні, зокрема, необхідністю посилення освітніх програм для держслужбовців, впровадження ефективних механізмів внутрішнього контролю та забезпечення прозорості у роботі органів влади.

Ключові слова: доброчесність, державна служба, етика, довіра громадян, корупція.

Постановка проблеми. Доброчесність державних службовців є ключовим чинником, що визначає рівень довіри громадян до органів державної влади та державних інституцій загалом. У сучасних умовах демократичних перетворень та інтеграції України в міжнародні політичні та економічні структури, зростає значення етичних стандартів і моральних принципів, що повинні характеризувати державних службовців. Довіра громадян до органів державної влади не лише забезпечує ефективне функціонування держави,

але й є основою стабільності соціально-політичного середовища.

Однак на практиці довіра до державних службовців часто підривається через корупційні скандали, зловживання службовим становищем та інші прояви неетичної поведінки. Враховуючи це, важливо глибше дослідити механізми формування доброчесності серед державних службовців і розробити ефективні стратегії для підвищення прозорості та підзвітності в їх діяльності. Тому основним завданням цієї статті є аналіз ролі добро-

чесності як фундаментальної умови для забезпечення довіри громадян до державних службовців, а також визначення основних бар'єрів та механізмів, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цього рівня довіри.

Таким чином, питання доброчесності державних службовців набуває надзвичайної актуальності у контексті реформування державної служби, боротьби з корупцією та забезпечення ефективної взаємодії між державою та суспільством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз публікацій на цю тему свідчить про те, що вчені досліджують питання професійної етики та доброчесності державних службовців. Серед основних аспектів є формування кодексів поведінки, впровадження етичних стандартів у державній службі та створення системи доброчесної державної служби з урахуванням етичних вимог соціальних перетворень. Так, даній проблематиці присвятили свої дослідження Т.Г. Аболіна, В.С. Бігун, Ю.П. Битяк, Т.Е. Василевська, В.М. Олуйко, Л.В. Прудис, Н.Г. Сорокіна, О.І. Сердюк, М.І. Рудакевич, М.М. Рогожа та інші.

Постановка завдання. Метою статті є підкреслення важливості доброчесності як ключового елементу для забезпечення високого рівня довіри громадян до органів влади та для створення ефективної та прозорої державної служби.

Виклад основного матеріалу. Доброчесність державного службовця є однією з основоположних цінностей, яка забезпечує ефективну та чесну роботу органів державної влади. Це не лише морально-етичний аспект поведінки посадовця, а й фактор, що напряму впливає на рівень довіри громадян до державних інститутів. Вона визначає, наскільки ефективно та прозоро працює державна система, а також наскільки громадяни можуть покладатися на її чесність, відкритість і безпеку.

Регулювання діяльності державної служби в Україні здійснюється відповідно до Закону України «Про державну службу» № 889-VIII, ухваленого 10 грудня 2015 року. Цей закон визначає правила, що стосуються вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також встановлює правовий статус державного службовця [1].

Впровадження добросовісної моделі поведінки державного службовця є одним із ключових напрямків реформи державної служби. Це підтверджується нормативним закріпленням доброчесності як одного з основних принципів державної служби в Україні. Законодавець визначає доброчесність як орієнтацію дій державного службовця на захист публічних інтер-

есів та відмову від переваги приватних інтересів під час виконання своїх повноважень [2]. Згідно з пунктом 2 частини 1 статті 8 Закону України «Про державну службу», державний службовець зобов'язаний дотримуватися не лише принципів державної служби, а й правил етичної поведінки.

Правила поведінки українських державних службовців регулюються згідно Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування затверджених Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 року № 158 (далі Загальні правила етичної поведінки), якими регламентовано обов'язок виконувати свої посадові обов'язки якнайкраще, чесно і неупереджено, незважаючи на особисті ідеологічні, релігійні або інші погляди, не надавати будь-яких переваг та не виявляти прихильності до окремих фізичних чи юридичних осіб, громадських, політичних, релігійних організацій, а також не допускати ухилення від прийняття рішень та відповідальності за свої дії (бездіяльність) та рішення [3].

Саме поняття «доброчесності» в національному законодавстві було використано вже в 2006 році, з прийняттям Концепції подолання корупції в Україні «На шляху до доброчесності», затвердженої указом Президента України від 11.09.2006 № 742, де зазначалося, що на міжнародному рівні Україна має репутацію над-звичайно корумпованої держави, про що свідчить її незмінно низький рейтинг за рівнем доброчесності [4]. При цьому, аргументом, який підтверджував таку репутацію України, було дослідження Індексу сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), проведене Transparency International – міжнародною організацією по боротьбі з корупцією та дослідження рівня корупції по усьому світу, що зареєстрована у Німеччині як неурядова асоціація [5].

Переклад «integrity» як «доброчесний» зустрічається у принципах публічного адміністрування (The Principles of Public Administration), розроблених SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту у країнах Центральної та Східної Європи [6], де назва ст. 6 викладена в такій редакції: «Measures for promoting integrity, preventing corruption and ensuring discipline in the public service are in place», що перекладено українською мовою таким чином: «Здійснюються заходи для сприяння доброчесності, запобігання корупції та забезпечення дисципліни на державній службі», проте переклад цих Принципів не офіційний.

Незважаючи на спірність перекладу, термін «*integrity*» увійшов до правового поля України саме як доброчесність, що породило суттєві проблеми при реалізації правовідносин, для врегулювання яких він використовувався. Не заважаючи наперед, зазначимо, що 10.04.2008 було розроблено та представлено на розгляд Верховної Ради проект Закону України «Про доброчесну поведінку осіб, уповноважених на виконання функцій держави, органів місцевого самоврядування», де пропонувалося визначення доброчесної поведінки як поведінки, яка полягає у сумлінному виконанні суб'єктом своїх посадових обов'язків, ввічливому, шанобливому ставленні до громадян, у тому числі колег та інших осіб, неухильному дотриманні Конституції України, вимог цього Закону, інших нормативно-правових актів [7], проте зазначений проект було відхилено 20.03.2009. Після цього законопроект законодавча ініціатива щодо застосування категорії «доброчесність» у нормативно-правових актах України фактично припинилася на певний час.

Крім того, державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування зобов'язані діяти доброчесно. Це означає, що їхні дії повинні бути спрямовані на захист публічних інтересів і запобігання конфлікту між приватними та публічними інтересами. Вони повинні уникати як реальних, так і потенційних конфліктів інтересів у своїй діяльності, не використовувати своє службове становище для особистої вигоди або для неправомірних інтересів інших осіб. Це також включає заборону на використання свого статусу та інформації про місце роботи для отримання неправомірних вигод. Державні службовці не мають права розголошувати інформацію, що стала їм відома під час виконання службових обов'язків, зокрема персональні дані фізичних осіб, конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, відповідно до законів України «Про державну таємницю», «Про інформацію», «Про захист персональних даних» та «Про доступ до публічної інформації», за винятком випадків, передбачених законом [8].

Виникає закономірне питання про зв'язок між доброчесністю та етикою в державній службі. Етика державного службовця є важливим інструментом у боротьбі з корупцією, і її основи викладені в Розділі VI «Правила етичної поведінки» Закону України «Про запобігання корупції». Варто підкреслити, що цей закон: 1) визначає підстави та порядок притягнення до відповідальності за його порушення; 2) слугує правовою основою для кодексів або стандартів професійної етики.

Техніко-юридичні формулювання загальних правил реалізуються через конкретні вимоги, які включають: дотримання законодавства та етичних норм поведінки, пріоритет інтересів, політичну нейтральність, неупередженість, компетентність і ефективність, нерозголошення інформації, а також утримання від незаконних рішень чи доручень. Ці вимоги повинні дотримуватись під час виконання службових або представницьких обов'язків.

Прояви корупції безпосередньо пов'язані з ефективністю роботи державних службовців. Ефективність державних органів залежить від належного виконання своїх обов'язків працівниками. У статті 4 Закону України «Про державну службу» визначені принципи, за якими повинні діяти державні службовці. Зокрема, доброчесність охарактеризована як спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова від пріоритету приватних інтересів під час виконання своїх повноважень.

Доброчесність охоплює всі аспекти моральності і, по суті, є перетворенням добрих принципів у професійну етичну сферу. Поєднання моральності та доброчесності дозволяє оцінити рівень доброчесності особи, яка виконує державні функції, зокрема через такі якості, як компетентність, вимогливість до себе, безкорисливість, чесність, рішучість і сумлінність.

Доброчесність у контексті державної служби передбачає виконання службових обов'язків відповідно до норм права, етики, високих моральних стандартів і принципів прозорості. Це включає у себе:

- Чесність – відсутність маніпуляцій або обману у процесі прийняття рішень.
- Незалежність – відсутність зовнішнього впливу на прийняття рішень.
- Неупередженість – ухвалення рішень на основі фактів та закону, а не особистих інтересів.
- Відповідальність – готовність приймати на себе наслідки своїх рішень і вчинків.
- Прозорість – відкритість у взаємодії з громадськістю та публічність у діях [9, с. 65].

Доброчесність державного службовця є ключовим чинником, що впливає на рівень довіри громадян до державних органів. Коли посадові особи дотримуються високих моральних стандартів, це створює враження, що вони працюють на благо суспільства, а не для власної вигоди. Це має велике значення, оскільки довіра є основою ефективної діяльності держави та її інститутів. Коли громадяни довіряють своїм представникам

у владі, вони готові підтримувати та співпрацювати з ними у впровадженні політик і реформ.

Один із ключових аспектів доброчесності полягає в прозорості діяльності державних службовців. Громадяни повинні мати можливість безперешкодно отримувати інформацію про роботу органів влади, ухвалені рішення та плани на майбутнє. Прозорість зміцнює довіру, оскільки дозволяє громадянам зрозуміти, як ухвалюються рішення і хто несе відповідальність за них. Відсутність прозорості, навпаки, викликає підозри і формує враження, що органи державної влади є закритими та корумпованими. Це значно знижує рівень довіри громадян, адже без доступу до інформації люди можуть почати сумніватися в доброчесності та об'єктивності державних службовців.

Державні службовці повинні бути вільними від будь-яких зовнішніх впливів, як політичних, так і економічних. Незалежність у прийнятті рішень означає, що посадовець діє виключно в інтересах суспільства, а не заради особистої вигоди чи вигоди певних груп. Коли громадяни бачать, що державні органи діють неупереджено, це підвищує їхню довіру до них. Важливою складовою цього є боротьба з корупцією, адже навіть уявлення про корупцію в державних органах значно знижує рівень довіри до них. Якщо громадяни вважають, що посадовці приймають рішення під впливом хабарів або інших нечесних методів, це призводить до втрати довіри не лише до конкретного службовця, а й до держави в цілому.

Забезпечення підзвітності державних службовців є важливим чинником, що впливає на рівень довіри. Коли громадяни спостерігають, що посадовці відповідають за свої дії та мають механізми контролю (такі як аудити, звіти, незалежні контрольні інституції), це зміцнює довіру. Натомість, якщо посадовці не несуть відповідальності за свої вчинки чи рішення, довіра знижується [10, с. 123].

Державні службовці повинні слугувати прикладом для громадян у питаннях етики та моралі, оскільки їхня поведінка безпосередньо впливає на формування громадської думки та довіри до суспільства. Коли посадові особи діють чесно, дотримуються законів і високих етичних стандартів, це створює основу для наслідування з боку громадян. Крім того, доброчесність у повсякденній діяльності службовців є важливим чинником для підтримки позитивного іміджу держави та її інститутів.

Корупція є серйозною загрозою для довіри до державних інститутів. Коли державні службовці

використовують свої посади для особистої вигоди або вчиняють незаконні дії, це підриває громадське сприйняття їхньої роботи. Боротьба з корупцією повинна бути одним із головних пріоритетів будь-якої держави, і важливо, щоб вона не лише проголошувалася, а й ефективно реалізовувалася. Коли громадяни бачать, що порушення етичних норм і корупційні дії караються, а винні посадовці несуть відповідальність, це допомагає відновити довіру до держави та її органів.

Принцип доброчесності державного службовця є основою антикорупційної політики. Нормативно-правовою основою стандартів доброчесності став Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII, прийнятий 14 жовтня 2014 року. Моніторинг і контроль за дотриманням законодавства щодо етичної поведінки, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів у діяльності осіб, уповноважених виконувати функції держави або місцевого самоврядування, а також осіб, прирівняних до них, здійснює Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Цей орган відповідає за запобігання корупції та сприяє формуванню доброчесності і нульової терпимості до корупції в державі, суспільстві та бізнесі, вільному від корупційних проявів [11].

Стандарти доброчесності доцільно об'єднати з такими правилами: 1) запобігання отриманню неправомірної вигоди або подарунків (ст.ст. 22–24 Закону); 2) обмеження щодо сумісництва та поєднання з іншими видами діяльності (ст. 25 Закону); 3) обмеження після завершення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави та місцевого самоврядування (ст. 26 Закону); 4) обмеження на спільну роботу з близькими особами (ст. 27 Закону); 5) запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (ст.ст. 28–36 Закону); 6) дотримання етичних норм поведінки (ст.ст. 37–44 Закону); 7) контроль та перевірка декларацій (ст. 511–3 Закону); 8) моніторинг способу життя осіб, які подають декларації (ст. 514 Закону).

Задля забезпечення стандартів доброчесності НАЗК: 1) затвердило Методичні рекомендації щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; 2) розробило стандартні схеми для розгляду повідомлень про можливі випадки корупційних або пов'язаних із корупцією правопорушень, відповідно до положень Закону України «Про запобігання корупції»; 3) координує та надає методичну підтримку діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб).

Забезпечення стандартів доброчесності вимагає оперативного, ефективного та неупередженого реагування Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) на виявлені порушення антикорупційного законодавства. Для цього НАЗК має можливість:

1) внести керівнику відповідного органу, підприємства, установи чи організації припис щодо усунення порушень законодавства, проведення службового розслідування та притягнення винної особи до відповідальності, визначеної законом;

2) скласти протокол про адміністративне правопорушення, пов'язане з корупцією, який буде надіслано до суду відповідно до рішення НАЗК;

3) затвердити обґрунтований висновок, який буде направлено іншим спеціально уповноваженим суб'єктам у сфері протидії корупції.

Популяризація стандартів доброчесності є ключовим елементом антикорупційної політики. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) активно впроваджує освітні ініціативи, які сприяють формуванню моделей доброчесної поведінки в ситуаціях, що можуть призвести до корупційних ризиків. У цьому контексті були розроблені та реалізовані онлайн-курси, такі як «Антикорупційні програми органів влади», «Декларуй доброЧесно!» та «Конфлікт інтересів: треба знати! Від теорії до практики». Ці курси допомагають підвищити обізнаність державних службовців і громадськості щодо запобігання корупції. Одним із нових напрямків роботи НАЗК є створення Офісу розбудови доброчесності. Цей офіс має на меті забезпечити просвітницьку та навчальну діяльність, а також налагодити ефективну взаємодію з громадянським суспільством для зміцнення принципів доброчесності в державному управлінні та суспільстві в цілому [12].

Створення системи доброчесної та професійної державної служби, окрім організаційно-правових аспектів, включає: підтримку доброчесності та об'єктивності в офіційних політичних і адміністративних рішеннях; виявлення ризиків,

що загрожують добропорядності службовців, для досягнення балансу; заборону неприйнятних форм конфліктів; а також управління та врегулювання конфліктних ситуацій [13, с. 146]. Проте, для досягнення високого рівня довіри важливо враховувати взаємодію між державними службовцями та суспільством. Уважність до думки громадян, відкритість і відповідальність, а також усвідомлення державними службовцями своєї ролі як представників держави можуть суттєво зміцнити довіру до інститутів влади.

У цілому, формування довіри до державних службовців є складним і багатограним процесом, що вимагає системної роботи на всіх рівнях. Це передбачає не лише зміни в законодавстві, а й культурні трансформації, які сприятимуть створенню стійкого середовища доброчесності, професіоналізму та прозорості в державному управлінні.

Висновки. Доброчесність є основним чинником, що визначає рівень довіри громадян до державних службовців та ефективність роботи державних інститутів. Високий рівень доброчесності серед чиновників сприяє формуванню прозорості, відповідальності та справедливої державної системи, що, в свою чергу, зміцнює довіру суспільства до державних органів і підтримує соціально-економічний розвиток країни. Для забезпечення доброчесності важливо впроваджувати ефективні механізми контролю, підвищувати професіоналізм серед держслужбовців та розвивати етику в державному управлінні. Тому підтримка доброчесних практик, формування культури доброчесності серед державних службовців і посилення прозорості в їхній діяльності мають стати пріоритетними напрямками для створення ефективної та довіреної державної служби.

Таким чином, забезпечення доброчесності є ключовим фактором для стабільності державної системи та підтримання соціального миру в суспільстві, оскільки воно закладає основу для розвитку партнерських відносин між громадянами та владою.

Список літератури:

1. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 25.05.2022).
2. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення: 25.05.2022).
4. Концепція подолання корупції в Україні «На шляху до доброчесності» : Указ Президента України від 11.09.2006 N 742. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742/2006#Text>

5. Transparency International E.V. _2018_Financial_Statementsfortheyearended 31 December 2018. URL: <https://surl.li/tzybkx>
6. The Principles of Public Administration. Sigma. URL: <http://www.sigmaxweb.org/byexpertise/accountability/Principles-ENP-Eng.pdf>.
7. Про доброчесну поведінку осіб, уповноважених на виконання функцій держави, органів місцевого самоврядування : проект Закону України. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_10_04_2008/JF1TM00A.html.
8. Ambtenarenwet 2017. URL: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0001947/2020-01-01> (дата звернення: 25.05.2022).
9. Прудіус Л. В. Європейські стандарти доброчесної державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8. С. 65–74.
10. Посібник для керівників державної служби / Ю. Лихач (кер. авт. кол.), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда А. Мацюкін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постолюкська, О. Бутенко, Л. Михалик ; за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.
11. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
12. НАЗК візуалізувало алгоритм розгляду повідомлень про корупцію, які стануть у нагоді уповноваженим та викривачам : прес-реліз НАЗК від 15 лют. 2021 р. URL: <https://surl.li/gpcdgh>
13. Альтернативний звіт з оцінки ефективності впровадження державної антикорупційної політики / М.І. Хавронюк, О.В. Калітенко, Д.О. Калмиков та ін. ; за заг. ред. М.І. Хавронюка. Київ, 2019. 359 с.

Hornyk V.H., Simak S.V., Belska T.V. INTEGRITY AS THE FOUNDATION OF CITIZENS' TRUST IN PUBLIC SERVANTS

The article is dedicated to exploring the role of the integrity of civil servants in the context of citizens' trust in public authorities. The author analyzes key aspects of ethical behavior among civil servants, particularly their ethical responsibility, transparency in decision-making, and adherence to legality. The article examines the main principles of integrity, including impartiality, honesty, and the absence of conflicts of interest, as well as how these principles influence the formation of a positive image of public institutions among citizens.

Special attention is paid to the relationship between the integrity of civil servants and the level of public trust in government institutions. It is proven that a high level of integrity among civil servants contributes to strengthening trust in public authorities, which, in turn, positively affects the effectiveness of public institutions and the stability of social relations. Additionally, factors that may reduce trust in government bodies are explored, including corruption, unethical practices, and the lack of transparency.

One of the main factors negatively affecting citizens' trust in government institutions is corruption. The article provides a detailed analysis of the consequences of corrupt practices in public administration and their impact on the moral climate in society. It shows how corrupt schemes undermine the effectiveness of public institutions, lead to citizens' disillusionment, and damage the authority of government bodies. The need to fight corruption through improving accountability mechanisms, transparency, and enhancing control over civil servants' activities is emphasized.

The article concludes with recommendations for improving policies to enhance integrity in the civil service in Ukraine, including the need to strengthen educational programs for civil servants, implement effective internal control mechanisms, and ensure transparency in the work of government bodies.

Key words: integrity, civil service, ethics, citizens' trust, corruption.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351:328.184

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/18>

Добрянська Н.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Петровська Ю.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Грудцина Ю.В.

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ЛОБІСТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ З УПРАВЛІННЯ МАЙНОВИМИ ВІДНОСИНАМИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

У статті визначено специфіку функціонування державної власності в ринковій економіці, яка полягає в тому, що її наявність є логічним наслідком існування приватної власності, тобто державна власність служить необхідною основою досягнення соціально-економічного оптимуму.

Виявлено регіональну специфіку приватизації державної власності, яка характеризує необхідність впровадження альтернативних форм роздержавлення власності у регіоні.

Для досягнення цілей та розв'язання завдань управління державною власністю в регіоні запропоновано реформування управління на всіх рівнях. Незалежно від того, які конкретні методи управління державною власністю в регіоні застосовують органи державної влади регіону, сама по собі функція управління державною власністю в регіоні передбачає гнучкий, неординарний спосіб організації, що виражається в нестандартному підході до вирішення проблем, застосуванні прогресивних методів сучасного менеджменту, в тому числі стратегічного планування та управління розвитку регіонів, а й при управлінні розвитком державного сектора та генезою державної власності в цілому.

Доведено, що критеріями ефективності управління та трансформації державної власності в Україні доцільно висунути забезпечення економічного зростання та сталого економічного розвитку, підвищення рівня життя населення, забезпечення політичної стабільності та екологічної безпеки. Ці критерії відображають мезоекономічну ефективність управління та трансформації державної власності в регіоні.

Управління державною власністю в регіоні доцільно здійснювати за допомогою широкого спектру конкретних дій, за допомогою яких органи державної влади, уповноважені здійснювати управління державною власністю, стимулюють розвиток економіки регіону, створюють робочі місця, збільшують надходження до бюджету, створюють можливості для розвитку галузей регіонального господарства, в яких зацікавлений регіон.

Для досягнення цілей та розв'язання завдань управління державною власністю в регіоні запропоновано реформування управління на всіх рівнях. Незалежно від того, які конкретні методи управління державною власністю в регіоні застосовують органи державної влади регіону, сама по собі функція управління державною власністю в регіоні передбачає гнучкий, неординарний спосіб організації, що виражається в нестандартному підході до вирішення проблем, застосуванні прогресивних методів сучасного менеджменту, в тому числі стратегічного планування та управління розвитку регіонів, а й при управлінні розвитком державного сектора та генезою державної власності в цілому.

Визначено з урахуванням регіональної специфіки критерії та показники оцінки ефективності управління державною власністю у регіоні. Виявлено основні напрями використання державної власності при реалізації державних пріоритетів у охороні здоров'я та у науко-

вій сфері. Розроблено механізм впровадження та виявлено переваги використання довірчого управління та концесійних угод у процесі управління власністю у регіоні.

Ключові слова: лобістська діяльність, регіональний рівень, сфера охорони здоров'я, управління майновими відносинами.

Постановка проблеми. Сучасна ринкова економіка базується на плюралізмі форм власності. У країнах з ринковою системою господарювання державна власність бере участь у господарській діяльності в таких сферах економіки, в яких існує об'єктивна соціально-економічна або політична доцільність у прямому централізованому управлінні, здійсненні державних інвестицій, основним критерієм результативності яких є неприбутковість. На це існує безліч причин, головна з яких – державна власність функціонує в тих сферах, де спочатку можливості ринку обмежені і мотивація до праці відносно низька.

З самого початку проведення соціально-економічних реформ в Україні подолання монополії державної власності здійснювалося на основі роздержавлення. Конкретним засобом роздержавлення власності виступала приватизація різними способами, яка мала в країні та регіонах безліч негативних наслідків економічного і соціального характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання генези власності за роки ринкових реформ в Україні знайшли відображення в роботах відомих вітчизняних дослідників, таких як Я. А. Жаліло, Я. Б. Базилук, О. О. Коломієць, О. В. Собкевич, С. В. Ковалівська, І. В. Валюшко та ін. Значний внесок у розвиток теорії та практики управління державними об'єктами власності в регіоні в сучасних умовах роблять роботи Р. В. Власенко, Д. М. Гладких, С. В. Давиденко, А. В. Шевченко, Л. Д. Яценко та інших вчених. У той же час, враховуючи незавершеність формування ефективного власника в економіці та наявність регіональної специфіки трансформації відносин власності у регіоні, яка накладає серйозний відбиток на реалізацію економічних відносин у регіоні, зберігається гостра необхідність удосконалення управління та впровадження альтернативних форм приватизації державної власності у регіоні.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей лобістської діяльності з управління майновими відносинами та сфери охорони здоров'я на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. Сучасна ринкова економіка являє собою економіку змішаного типу. Основними елементами змішаної економіки є помітний рівень одержавлення певної час-

тини національного багатства, різноманіття форм власності, домінування ринкових економічних відносин у суспільстві та ринкового механізму регулювання економіки, активна роль держави в господарському житті. Задоволення суспільних потреб приватними структурами в умовах ринкової економіки вельми обмежене. У зв'язку з чим задоволення таких потреб у сучасному суспільстві має забезпечити державу, що представляє інтереси всього суспільства. суспільстві, і вона у ринковій економіці не випадкове явище, а об'єктивна необхідність.

Залежно від стану економіки, конкретних завдань, розв'язуваних країною або регіоном, а також безлічі інших факторів, обсяг і структура державної власності постійно змінюються. Однак, як показує світова практика, ці зміни в ринковій економіці можуть відбуватися в певних межах. Залежать від багатьох факторів, що змінюються в залежності від конкретних економічних, соціальних, політичних та географічних умов, територіальних зон з різними природнокліматичними та економічними умовами.

У сучасному соціально-орієнтованому суспільстві державна власність виступає як один із найбільш дієвих інструментів, за допомогою якого органи публічного управління здійснюють управління соціально-економічним розвитком тієї чи іншої території.

Аналіз наукової літератури показує наявність різних підходів до розкриття змістовної сторони державної власності [1, 2, 3]. Кожне з цих визначень розкриває якусь одну вузьку сторону цієї категорії.

В даний час державна власність є у всіх країнах світу. Разом з тим з погляду свого генези українська державна власність має певну специфіку. Сучасна державна власність у багатьох країнах світу формувалася природним чином, заповнюючи та усупільнюючи ті сфери та галузі, де приватний капітал не ефективний або мають суспільний інтерес.

За роки ринкових реформ у процесі трансформації державної власності в Україні проводилася політика масового роздержавлення, силою закону насаджуючи, де треба і де не треба, де економічно вигідно і де не вигідно, приватну власність. Результатом такої політики стало падіння ефективності і підприємств, так приватизованих.

Науковий аналіз дозволив нам виявити, що процесу приватизації властиві характерні для української приватизації недоліки підпорядкування приватизації ідеологічному завданню (прискореному демонтажу державної власності), ігнорування необхідності забезпечення умов ефективної діяльності приватизованих підприємств, зниження вартості приватизованих підприємств, підпорядкування приватизації інтересам державних чиновників тощо.

Разом з тим поряд з зазначеними загальними недоліками процесу приватизації притаманні специфічні негативні риси. Нерідко через підставних постатей державними чиновниками приватизуються підконтрольні їм об'єкти державної власності. виборах та у проведенні певної лобістської економічної політики в регіоні. Іншою особливістю регіонального процесу приватизації на сучасному етапі є те, що уряд продовжує згубний для економіки курс порятунку від державної власності за будь-яку ціну. Програми приватизації передбачають скорочення видатків державного бюджету на підтримку державних підприємств за рахунок зменшення кількості державних підприємств за допомогою приватизації, витрат на підтримку державних підприємств – їх приватизації – замість більш трудомісткого способу скорочення цих витрат за рахунок підвищення ефективності управління підприємствами.

Тим часом, на сучасному етапі перетворення державної власності в Україні спостерігається посилюється тенденція зростання надходжень від управління об'єктами державної власності, в тому числі і підприємствами. Незважаючи на існуючу тенденцію зростання неподаткових доходів бюджету від державної власності, все ще залишаються суттєві резерви збільшення їх надходження до бюджетів різних рівнів. Не заперечуючи необхідності продовження роздержавлення власності у галузях, що мають комерційну спрямованість, слід передусім визначитися з розмірами державного сектору, методами регулювання економіки та управління розвитком галузей та територій, а також формами та засобами управління державною власністю.

У процесі здійснення управлінського впливу на об'єкти державної власності важливим питанням є вибір критерію оцінки ефективності. Вважаємо, що критеріями ефективності управління та трансформації державної власності в Україні доцільно висунути забезпечення економічного зростання та сталого економічного розвитку, підвищення рівня життя населення, забезпечення

політичної стабільності та екологічної безпеки. Ці критерії відображають мезоекономічну ефективність управління та трансформації державної власності в регіоні.

Управління державною власністю в регіоні доцільно здійснювати за допомогою широкого спектру конкретних дій, за допомогою яких органи державної влади, уповноважені здійснювати управління державною власністю, стимулюють розвиток економіки регіону, створюють робочі місця, збільшують надходження до бюджету, створюють можливості для розвитку галузей регіонального господарства, в яких зацікавлений регіон.

Для досягнення цілей та розв'язання завдань управління державною власністю в регіоні, на наш погляд, доцільно реформування управління на всіх рівнях. Незалежно від того, які конкретні методи управління державною власністю в регіоні застосовують органи державної влади регіону, сама по собі функція управління державною власністю в регіоні передбачає гнучкий, неординарний спосіб організації, що виражається в нестандартному підході до вирішення проблем, застосуванні прогресивних методів сучасного менеджменту, в тому числі стратегічного планування та управління розвитком регіонів, а й при управлінні розвитком державного сектора та генезою державної власності в цілому.

Цикл стратегічного планування генези державної власності в регіоні можна представити в наступному вигляді. Цільове стратегічне управління генезисом державної власності в регіоні передбачає необхідність не тільки робочої програми дій, а й постійний моніторинг економічного стану регіону, порівняння даних моніторингу з цілями та критеріями управління розвитком державної власності в регіоні, здійснення оцінки ефективності та результативності вжитих заходів. Оцінюються такі аспекти, як сумісність з стратегією проблем управління генезою державної власності, ступінь підтримки стратегії економічними суб'єктами та населенням. Без включення до системи управління державною власністю елементів стратегічного планування, на наш погляд, неможливо досягти позитивних результатів від управлінських впливів на державну власність. Ці перетворення сприяють створенню ефективної системи управління, спрямованої на досягнення жіння високих результатів від управлінських впливів. Все це, на наш погляд, сприяє підвищенню ефективності використання державної власності, оптимізації державного сектора в регіоні,

а це у свою чергу до зростання рівня життя населення та досягнення соціальної та економічної стабільності в регіоні.

Найважливішим пріоритетом сучасної держави є створення умов підтримки здоров'я населення. Здоров'я населення є головним показником, що характеризує рівень соціального, культурного та економічного розвитку країни. Система закладів у сфері охорони здоров'я володіють і розпоряджаються державним майном, закріпленим за ними на праві оперативного управління. Доступність населенню основних видів висококваліфікованої та високотехнологічної медичної допомоги, потреба в якій залишається високою. Для цього необхідно нарівні з існуючою системою державних установ охорони здоров'я підтримувати та стимулювати розвиток приватних підприємств у сфері охорони здоров'я. Є неприйнятним у рамках державних бюджетних установ охорони здоров'я здійснювати лікувально-профілактичні заходи на комерційній основі.

Іншим державним пріоритетом є наука. В умовах глобалізації економіки та прискорення науково-технічного прогресу наука стає вирішальним фактором у системі продуктивних відносин. У 20-му столітті у світі з кожним роком збільшувалися потреби суспільства в науково-технічному прогресі. Це мало як позитивні наслідки (забезпечення економічного розвитку окремих країн та макрорегіонів, підвищення рівня життя проблеми, що загрожують перерости в глобальну екологічну кризу). В даний час вирішення конфлікту між людством і довкіллям можливе тільки за допомогою науки. В даний час спостерігається зростання потреб суспільства в науково-технічній продукції. У свою чергу це вимагає прискорення науково-технічного прогресу, на забезпечення якого необхідно все більше і більше ресурсів. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів України та її регіонів особливого значення набуває пошук шляхів найбільш ефективного використання як наявного науково-технічного потенціалу, так і коштів, що виділяються на наукові дослідження. Наукові дослідження проводяться в рамках наукових організацій, які поділяються на науково-дослідні організації, наукові організації освітніх установ вищої професійної освіти, дослідно-конструкторські, проектно-технологічні та інші організації, що здійснюють наукову та (або) науково-технічну діяльність.

З метою збереження та розвитку науки, на наш погляд, необхідно розробити державну науково-технічну політику регіону, яка б враховувала

всю специфіку управління власністю, особливо правові питання, в науковій сфері, проблему із землею під наукові організації, з авторськими та суміжними правами на результати науково-технічної діяльності тощо.

В даний час, коли вже всі визнають помилковим масову приватизацію, необхідний перегляд використовуваних форм і методів управління державною власністю і широке впровадження визнаних у всьому світі договірних форм управління. У свою чергу збереження у державній власності майнових комплексів потребує ефективного управління. У цьому напрямку величезний ресурс має інститут довірчого управління та концесійні угоди, які дозволяють на яasnих та взаємовигідних умовах залучати ефективних керуючих у процес управління державною власністю та залучати приватні інвестиції. Передача державної власності у вигляді майнових комплексів і пакетів акцій в довірче управління означає відмову держави від здійснення частини своїх правочинів, але договір довірчого управління не передбачає перехід права власності на передану власність до довірчого керуючого. концепцію розвитку цього виду послуг довірчого управління, серед заходів якої пропонуємо наступне: прийняття єдиного закону, який регулює операції з довірчого управління, упорядкування нормативного матеріалу з бухгалтерського обліку довірчого управління, уточнення, додаткове роз'яснення найбільш проблемних питань, усунення подвійного оподаткування доходів від довірчого управління з метою підвищення його привабливості для професійних менеджерів з управління портфельними інвестиціями, жорстке регулювання з боку державних органів цієї сфери діяльності, з метою посилення його надійності та економічної безпеки для всіх категорій клієнтів.

Залучення довірчих керуючих більшою мірою відповідає вимогам професійного управління державним майном та пакетами акцій та захищає права засновників управління від некваліфікованих та недобросовісних дій менеджерів, ніж інші інструменти системи управління державним майном та пакетами акцій.

На користь доцільності використання інституту довірчого управління щодо державної власності ми можемо навести такі аргументи:

- масштабне його застосування здатне зняти проблему перевантаженості органів державної влади, пов'язану з управлінням державною власністю;

– інститут довірчого управління дозволяє залучити до державного сектору висококваліфікованих менеджерів,

– щодо державних пакетів акцій довірче управління може стати ефективним інструментом проведення передпродажної підготовки пакетів акцій, що належать державі,

– паралельне використання довірчого управління та опціонів на придбання акцій при передпродажній підготовці акціонерних товариств дозволить державі стимулювати процес формування ефективних власників на підприємствах.

Необхідність впровадження інституту довірчого управління в систему управління державною власністю, у тому числі і належать державі пакетами акцій (замість інституту державних представників) пов'язана з наявністю великої кількості власності, розрізненістю та незначністю багатьох пакетів акцій та перевагами довірчого управління.

Важливим моментом забезпечення ефективності діяльності довірчих керуючих, яким передаються державне майно та пакети акцій, є обов'язкове визначення конкретних завдань його діяльності (досягнення певного обсягу прибутку та податкових відрахувань до бюджету, зростання капіталізації компанії тощо) та спрощення процедури прийняття рішення про передачу акцій у довірче управління. Доцільно винагороду варіантів стимулювання довірчих керуючих можна розглядати надання опціонів на купівлю акцій. У разі, коли довірчий керуючий не справляється зі своїми обов'язками, держава повинна мати добре правозабезпечену можливість своєчасного розірвання з нею договору та стягнення завданих їм збитків, а при встановленні у його діях складу злочину – притягнення його до кримінальної відповідальності.

Концесійний договір є однією з форм залучення інвестицій в економіку, що використовується багатьма країнами. Предметом (і однією з відмітних ознак) концесії є державна власність, а також вид господарської діяльності, на який поширюється монополія держави. Концесійні угоди як тип державно-приватного партнерства є зарекомендованою для себе. В даний час для масового впровадження концесій в систему управління державною власністю необхідно врахувати специфіку регіону і важливість залучення місце-

вих природних ресурсів в економічний оборот. Недосконалість законодавчої бази приводять до того, що всі природні ресурси місцевого значення перебувають у нелегальному обороті – в основному місцеві підприємці беруть землю в оренду під фермерське господарство, але замість ведення передбачених сільськогосподарських робіт здійснюють видобуток (експлуатацію) природних ресурсів. Крім того, необхідно на рівні регіону створити спеціальний комітет з управління утвореннях, до функцій яких повинні входити підготовка концесійного майна до передачі приватним підприємницьким структурам, оголошення та проведення конкурсу, укладання та контроль за дотриманням концесійної угоди тощо.

У підвищенні управління державною власністю велику роль грає застосування, так званого, «контракту на управління», відповідно до якого управління державним підприємством передається спеціалізованій керуючій компанії, що складається з групи висококваліфікованих менеджерів. При цьому прибуток керуючої компанії створюється за рахунок зниження витрат керованого підприємства (установи). У даному випадку не змінюється організаційно-правова форма майнового комплексу. Таким чином, відбувається у чистому вигляді передача управлінських функцій держави концесіонеру. Пріоритетними сферами застосування даного типу концесії в регіоні, на наш погляд, є вища освіта та установи охорони здоров'я.

Предбачуване акціонування державних ЗВО може мати серйозні негативні наслідки для регіону, пов'язані з якістю підготовки фахівців, необхідністю поточного та капітального ремонту, підвищенням корупції та хабарництва та багато інших. Все це говорить про те, що акціонування є не кращою формою їх реорганізації угоди управління об'єктами охорони здоров'я та вищої освіти спеціальним керуючим компаніям.

Висновки. Загалом, ми вважаємо, реалізація всіх вищезазначених заходів, спрямованих на вдосконалення управління державною власністю з урахуванням регіональної специфіки управління та трансформації власності, сприятиме підвищенню ефективності функціонування державного сектору економіки, більш повної реалізації державних інтересів та завдань, а також забезпеченню розвитку економіки та соціальної сфери регіону.

Список літератури:

1. Газізов М. М. Адаптація досвіду лобістської діяльності країн розвинутої демократії в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1. С. 124–130.
2. Козинець О. Г., Новомлинець А. О. Лобізм у політиці: зарубіжний досвід та українські реалії. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 1. С. 68–71.
3. Лавренов Д. А. Зарубіжний досвід правового забезпечення лобізму та його адаптація до українських політичних реалій. *Політологічний вісник*. 2014. Вип. 73. С. 452–469.

Dobrianska N.V., Petrovska Yu.V., Grudtsyna Yu.V. LOBBYING ACTIVITIES ON PROPERTY RELATIONS MANAGEMENT IN THE HEALTHCARE SECTOR AT THE REGIONAL LEVEL

The article defines the specifics of the functioning of state property in a market economy, which consists in the fact that its presence is a logical consequence of the existence of private property, that is, state property serves as a necessary basis for achieving the socio-economic optimum.

The regional specificity of the privatization of state property is revealed, which characterizes the need to introduce alternative forms of denationalization of property in the region.

To achieve the goals and solve the problems of state property management in the region, a reform of management at all levels is proposed. Regardless of what specific methods of state property management in the region are used by the state authorities of the region, the function of state property management in the region itself implies a flexible, extraordinary way of organization, which is expressed in a non-standard approach to solving problems, the application of progressive methods of modern management, including strategic planning and management of regional development, but also in managing the development of the public sector and the genesis of state property in general.

It is proved that the criteria for the effectiveness of state property management and transformation in Ukraine are appropriate to put forward ensuring economic growth and sustainable economic development, improving the standard of living of the population, ensuring political stability and environmental safety. These criteria reflect the mesoeconomic effectiveness of state property management and transformation in the region.

State property management in the region should be carried out using a wide range of specific actions, with the help of which state authorities authorized to manage state property stimulate the development of the region's economy, create jobs, increase budget revenues, and create opportunities for the development of sectors of the regional economy in which the region is interested.

To achieve the goals and solve the problems of state property management in the region, it is proposed to reform management at all levels. Regardless of what specific methods of state property management in the region are used by the state authorities of the region, the function of state property management in the region itself implies a flexible, extraordinary way of organization, which is expressed in a non-standard approach to solving problems, the application of progressive methods of modern management, including strategic planning and management of regional development, but also in managing the development of the public sector and the genesis of state property in general.

Criteria and indicators for assessing the effectiveness of state property management in the region have been determined, taking into account regional specifics. The main directions of using state property in the implementation of state priorities in healthcare and in the scientific sphere have been identified. An implementation mechanism has been developed and the advantages of using trust management and concession agreements in the process of property management in the region have been identified.

Key words: lobbying, regional level, healthcare, property relations management.

Котилко Я.М.

Державна служба України з етнополітики та свободи совісті

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ (НЕВІЙСЬКОВОЇ) СЛУЖБИ В АВСТРІЇ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

У статті здійснено комплексний аналіз правового регулювання альтернативної (невійськової) служби в Республіці Австрія. Розкрито нормативно-правову базу, що визначає засади функціонування цивільної служби як форми виконання конституційного обов'язку захисту держави для осіб, які відмовляються від військової служби з мотивів совісті. Особливу увагу приділено Закону про цивільну службу 1986 року (Zivildienstgesetz), а також підзаконним нормативно-правовим актам, які конкретизують процедури подання заяв, проходження служби, умов відстрочки, призначення до установ, а також механізми дисциплінарної та адміністративної відповідальності.

У публікації детально розглянуто умови і процедуру подання декларації про проходження цивільної служби, права і обов'язки осіб, які проходять альтернативну службу, включаючи питання професійної підготовки, медичних оглядів, дотримання конфіденційності, захисту трудових прав і соціального страхування. Окрему увагу приділено механізмам звільнення та відстрочки у разі навчання, економічних або сімейних обставин, можливості поділу проходження служби на два періоди, а також процедурі відкликання декларації та її правовим наслідкам.

Австрійська модель вирізняється високим рівнем правового регулювання, гуманістичним підходом до реалізації права на свободу совісті та ефективною адміністративною структурою. Автор наголошує на важливості досвіду Австрії для держав, які перебувають у процесі формування або реформування інституту альтернативної (невійськової) служби, зокрема для України, де питання імплементації відповідних правових норм набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану. Висновки дослідження можуть бути використані для адаптації австрійської моделі до національного контексту.

Ключові слова: релігійні організації, свобода совісті, альтернативна служба, церква, релігійні переконання, військовий обов'язок, Австрія.

Постановка проблеми. В умовах глобальної безпеки, зростання конфліктів і гібридних загроз, що супроводжуються активізацією воєнних дій в окремих регіонах світу, дедалі більшої актуальності набуває питання забезпечення права на свободу совісті для громадян, які з моральних, етичних або релігійних переконань не можуть брати участі у військовій службі. Альтернативна (невійськова) служба є однією з форм реалізації цього права, гарантованого міжнародними правовими актами, зокрема Міжнародним пактом про громадянські та політичні права та практикою Європейського суду з прав людини.

У цьому контексті досвід Республіки Австрія є надзвичайно цінним, оскільки ця країна має чітко структуровану та добре нормативно врегульовану модель цивільної служби, що функціонує як повноцінна альтернатива військовому обов'язку. Вивчення австрійської моделі набуває особливого значення для України, яка, пере-

буваючи у стані війни, одночасно зобов'язана забезпечувати дотримання основоположних прав людини, включаючи право на відмову з міркувань совісті.

Таким чином, існує потреба у всебічному аналізі австрійського правового регулювання альтернативної (невійськової) служби, його процедурних і організаційних аспектів, що дозволить сформулювати якісну основу для можливого реформування або вдосконалення відповідних інститутів у національному законодавстві України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діяльності релігійних організацій під час війни досліджували такі науковці, як А. Колодний, В. Єленський, Л. Филипович, О. Саган, С. Здіорук та інші. Водночас досвід зарубіжних країн щодо впровадження альтернативної (невійськової) служби в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченим, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є аналіз правової природи, структури та функціонування інституту альтернативної (цивільної) служби в Республіці Австрія як механізму реалізації права на відмову від військової служби з міркувань совісті, а також виявлення ключових нормативних, процедурних і організаційних елементів, які забезпечують ефективність цієї моделі. Особливу увагу приділено визначенню можливостей адаптації австрійського досвіду до правового контексту України, з урахуванням сучасних викликів, що постають перед державою у сфері національної безпеки, захисту прав людини та демократичного врядування.

Виклад основного матеріалу. У Республіці Австрія питання військової та альтернативної (цивільної) служби врегульовано на законодавчому рівні відповідно до положень *Закону про цивільну службу* 1986 року [2]. Загальний обов'язок військової служби поширюється на всіх громадян чоловічої статі віком від 17 до 50 років. Для офіцерів, унтер-офіцерів, а також військовослужбовців спеціального призначення, цей термін продовжується до досягнення 65-річного віку. Така модель базується на принципах загального військового обов'язку, однак передбачає можливість альтернативного проходження служби для осіб, які мають відповідні морально-етичні або релігійні переконання.

Цивільна служба (Zivildienst) виступає як легітимна альтернатива військовій службі у випадках, коли особа не може брати участі у військових діях через міркування совісті. Щоб бути допущеним до виконання цивільної служби, громадянин повинен відповідати таким критеріям: бути чоловіком-громадянином Австрії; досягти щонайменше 17-річного віку; бути визнаним придатним або частково придатним до проходження військової служби у Федеральній армії; своєчасно подати декларацію про проходження цивільної служби (протягом 6 місяців з моменту першого визначення придатності, але не пізніше ніж за 3 дні до отримання наказу про призов) [1].

Цивільна служба має фіксовану тривалість – 9 місяців – і повинна проходитися безперервно. Вік, до якого особа може бути призначена на альтернативну службу, не повинен перевищувати 35 років. Управління всіма аспектами, пов'язаними з організацією цивільної служби, здійснює Федеральне агентство цивільної служби (Zivildienstserviceagentur), яке підпорядковується Федеральному канцлерству Австрії.

Після досягнення 17-річного віку кожному чоловіку-австрійцю надсилається офіційне пові-

домлення з вимогою з'явитися до військового командування для проходження первинного обстеження. У випадках поважних причин (наприклад, стан здоров'я або інші особисті обставини), дозволяється перенесення дати проходження обстеження за погодженням із відповідним підрозділом [4].

Передбачено також можливість подання письмової заяви з проханням про дострокову реєстрацію у військовій системі, якщо, наприклад, молода особа завершила шкільну освіту раніше встановленого віку і бажає скоротити період очікування на призов до військової або цивільної служби.

Подання декларації про проходження цивільної служби є юридичним актом, у якому особа заявляє про відмову від військової служби на підставі міркувань совісті. Текст декларації містить, зокрема, таке формулювання: *«Я не можу проходити військову службу, тому що, за винятком випадків особистої самооборони та надання невідкладної допомоги, я з міркувань совісті відмовляюся від застосування збройної сили проти людей. У зв'язку з цим я вважаю, що проходження військової служби викликало б у мене кризу совісті, і тому я бажаю проходити цивільну службу»* [2].

Бланк декларації можна отримати у призовній комісії або завантажити з офіційного вебсайту. Подати декларацію можна не пізніше ніж протягом шести місяців з моменту первинного встановлення придатності до військової служби, та щонайпізніше за три дні до вручення офіційного наказу про призов до Федеральної армії.

У випадку, якщо зазначений строк було пропущено, а особа вже отримала наказ про призов до військової служби або фактично проходить службу у збройних силах, подання декларації про проходження цивільної служби стає юридично неможливим.

Також декларація не може бути подана у таких випадках:

- якщо особа має незняту або непогашену судимість за умисний злочин, пов'язаний із застосуванням або загрозою застосування збройної сили щодо інших осіб, у тому числі із використанням вогнепальної зброї, вибухових речовин чи інших небезпечних засобів у розумінні австрійського *Waffengesetz* (Закону про зброю);

- якщо особа на момент подання декларації є працівником федеральної або муніципальної охоронної структури, що виконує службові обов'язки, пов'язані з безпекою;

- якщо громадянин раніше відкликав свою декларацію про проходження цивільної служби –

у такому разі нове подання можливе не раніше ніж через один рік після відкликання або офіційного скасування попередньої декларації.

Одним із правових наслідків проходження обов'язкової цивільної служби в Австрії є встановлення обмежень щодо права на володіння та користування зброєю, що відсутнє в чинному законодавстві України. Відповідно до §5(5) *Закону про цивільну службу* (Zivildienstgesetz), протягом 15 років після завершення строкової цивільної служби особі заборонено набувати, зберігати або носити вогнепальну зброю, а також інші військові засоби або заборонену зброю, що потребує спеціального дозволу. Метою цього обмеження є послідовна реалізація принципу відмови від збройного насильства, який є підґрунтям рішення особи на користь проходження цивільної служби замість військової [2].

Разом з тим, законодавство передбачає можливість надання виключень з цього правила. У випадках, що мають обґрунтований характер (наприклад, полювання, спортивна стрільба або участь в культурно-історичних стрілецьких асоціаціях), відповідний дозвіл може бути наданий за рішенням Управління державної поліції.

Щодо процедури призначення на конкретне місце проходження цивільної служби, особа, яка подала декларацію про її проходження, протягом 4–6 тижнів отримує повідомлення про оцінку (*Feststellungsbescheid*), яке містить персональний номер цивільної служби. Цей номер необхідний для формування запиту до бажаної установи, в якій особа хотіла б проходити службу. Розподіл виконується Федеральним агентством цивільної служби або на підставі запиту обраної установи, або автоматично — з урахуванням наявних вакансій, особистої придатності та актуальних потреб системи цивільної служби.

Громадянин має право подати декларацію про громадські роботи, в якій вказується бажана установа, дата початку служби та інші побажання. Оскільки попит на певні установи або періоди є вищим, ніж кількість доступних місць, заявникам рекомендується заздалегідь звертатися до відповідних організацій. Це можливо навіть до завершення навчання або під час проходження професійного навчання. Після успішної співбесіди з установою, особа може бути рекомендована як бажаний кандидат (*Wunschkandidat*), що суттєво підвищує ймовірність її закріплення за цією організацією [5].

При виборі установи варто враховувати низку практичних питань: характер передбачуваних

завдань, умови харчування, наявність проживання, організацію робочого часу та можливості проходження додаткових навчальних курсів (наприклад, курсів для парамедиків). Установи зобов'язані забезпечити проживання безкоштовно, якщо місце проходження служби знаходиться на відстані понад дві години в один бік громадським транспортом від місця проживання кандидата.

У випадку часткової придатності до служби (наприклад, у разі фізичних обмежень), кандидат повинен самостійно звернутися до обраної установи із запитом щодо можливості проходження служби з урахуванням особливих умов. У разі відсутності можливості знайти відповідну установу, рекомендовано звертатися до Федерального агентства цивільної служби для надання консультаційної та організаційної підтримки.

Щоб бути зареєстрованим як бажаний кандидат, запит від установи повинен надійти до Федерального агентства не пізніше ніж за чотири місяці до завершення навчання. Якщо запит подано пізніше або не подано взагалі, орган розподілу призначає особу до іншої доступної установи за офіційною процедурою, без урахування побажань.

Важливим елементом системи цивільної служби в Австрії є її узгодженість із потребами молоді, що перебуває на етапі завершення шкільної чи професійної освіти. Законодавство передбачає механізми, які дозволяють особам, що навчаються, оптимально спланувати проходження цивільної служби без істотного порушення їхнього освітнього процесу [4].

Якщо особа завершує навчання (шкільне або професійне) протягом календарного року, вона має можливість у будь-який момент подати заяву на проходження цивільної служби у конкретній установі, навіть до моменту фактичного завершення навчання.

Для підвищення шансів бути призначеним до обраної установи, запит необхідно надіслати не пізніше ніж за чотири місяці до завершення навчання. Заявник має також надати копію довідки про навчання або контракту на професійну підготовку.

Для осіб, які продовжують навчання на період кількох років, існує можливість отримання відстрочки від проходження цивільної служби. Основна умова — навчання має бути розпочате до 1 січня того року, у якому мала би розпочатися служба. Якщо ж навчання розпочалося пізніше, відстрочка можлива лише за умови наявності надзвичайних обставин або істотної невідповідності,

пов'язаної з перериванням навчального процесу. Наприклад, доказом таких обставин може слугувати офіційне підтвердження, що проходження громадських робіт спричинить затримку завершення навчання щонайменше на два роки.

Австрійське законодавство у сфері цивільної служби передбачає можливість тимчасового звільнення від виконання обов'язків у разі виникнення непередбачених економічних або сімейних обставин, що вимагають особливої уваги. Така опція ґрунтується на положеннях §13 *Закону про цивільну службу* (ZDG) та має виключний характер [2]. Заява про тимчасове звільнення подається до Федерального агентства цивільної служби у вільній письмовій формі та має супроводжуватися відповідними доказовими матеріалами (довідками, свідоцтвами, поясненнями тощо).

Однак задоволення подібного запиту можливе лише за умови, що особа не порушила принципу передбачуваності обов'язків (Vereinbarungspflicht). Зокрема, громадяни, які знають про свій майбутній обов'язок проходження цивільної служби, зобов'язані завчасно організувати особисті, сімейні та матеріальні справи таким чином, щоб виконання громадських робіт не викликало труднощів. У разі зміни обставин, які були підставою для тимчасового звільнення, особа негайно зобов'язана повідомити про це Федеральне агентство.

Закон не передбачає можливості надання тимчасового звільнення з причин, пов'язаних із проведенням весільної церемонії, включно з випадками, коли весілля відбувається за кордоном. У таких ситуаціях можливе лише звернення до керівництва установи з проханням про надання чергової або спеціальної відпустки, але рішення щодо її надання залишається виключно в компетенції адміністрації закладу.

Особи, які проходять цивільну службу, мають право на двотижневу відпустку (що становить 12 робочих днів при шестиденному тижні або 10 днів при п'ятиденному). Час та тривалість відпустки мають бути узгоджені з керівництвом установи. У випадку досягнення згоди, відпустка може бути використана у зручний для особи час. За відсутності згоди – половина відпустки призначається на початок сьомого місяця проходження служби, інша половина – наприкінці строку служби.

Окрім регулярної відпустки, передбачена можливість подачі заяви на спеціальну відпустку з особистих або сімейних причин. Тривалість такої відпустки не може перевищувати одного тижня. Однак, надання такої відпустки не є юри-

дичним правом, а залежить виключно від рішення керівництва установи.

У виняткових обставинах (наприклад, у разі надзвичайно складної економічної ситуації в сім'ї, втрати працездатності члена родини або тиску підприємницької діяльності), допускається можливість поділу проходження цивільної служби на два окремі періоди. Такий поділ дозволяється лише за наявності згоди приймаючої установи, яка, своєю чергою, має підтвердити потребу у працівниках на обидва передбачені періоди. Заява про поділ служби має бути подана до моменту отримання рішення про призначення, оскільки після офіційного закріплення особи за певною установою така можливість виключається.

Важливо зазначити, що отримання повідомлення про призначення до установи означає юридичне зобов'язання особи виконувати громадські роботи у вказані терміни, які зазначаються у відповідному повідомленні.

Офіційне повідомлення про призначення містить інформацію про дату початку та завершення служби, назву установи, сферу діяльності та перелік обов'язків, які буде виконувати цивільний службовець. Це повідомлення надсилається поштою орієнтовно за 4 місяці до початку служби, хоча в окремих випадках короткострокового призначення цей термін може бути скорочено до 3 робочих днів.

Якщо установа має декілька підрозділів або філій (наприклад, окружні або муніципальні офіси), остаточне визначення конкретного місця служби здійснюється керівником установи вже після початку виконання обов'язків. Оскільки ця інформація не завжди зазначається у первинному повідомленні, рекомендовано заздалегідь звернутися до установи для уточнення деталей розміщення.

Австрійська правова система надає гарантії захисту від звільнення особам, які перебувають у трудових або службових відносинах на момент початку проходження цивільної служби. Зокрема, особа зобов'язана негайно повідомити свого роботодавця про отримання повідомлення про призначення або направлення на службу. Це повідомлення є юридичною передумовою для набуття захисту від звільнення відповідно до положень *Закону про захист працівників* (Arbeitnehmerschutzgesetz) [3].

У разі зміни строків проходження служби (наприклад, дострокового завершення або тимчасового переривання), працівник зобов'язаний негайно повідомити про це свого роботодавця. Якщо служба була припинена достроково, особа

повинна негайно повернутися до виконання трудових обов'язків.

Також обов'язковим є повідомлення Австрійської служби зайнятості (AMS) у разі, якщо особа на момент призначення перебувала на обліку як безробітна або отримувала відповідну допомогу.

Тривалість захисту від звільнення після завершення громадських робіт прямо залежить від їх тривалості. У разі повного проходження 9-місячної служби, працівник отримує один місяць захисту від звільнення після завершення обов'язків. Якщо ж тривалість громадських робіт була меншою, період захисту пропорційно зменшується. Наприклад, якщо цивільна служба тривала 4 тижні, працівник отримує 2 тижні захисту.

Після отримання офіційного повідомлення про призначення до проходження цивільної (альтернативної) служби особа зобов'язана приступити до виконання обов'язків у строк, визначений у листі-призначенні. У випадках, коли присутність на роботі в зазначений день є неможливою через непередбачувані, невідворотні та обґрунтовані причини, особа повинна негайно повідомити установу та надати документальне підтвердження обставин [5].

Зокрема, якщо перешкодою для виходу на роботу є хвороба, вона має бути засвідчена медичним довідковим документом, який підтверджує тимчасову непрацездатність. За умови належного повідомлення керівника установи, цивільна служба вважається офіційно розпочатою. Порядок та строки подачі підтвердження регулюються окремим положенням про відпустку через непрацездатність.

Неприбуття на місце проходження служби без поважної причини або відсутність без належного обґрунтування розглядається як порушення обов'язків, що тягне за собою адміністративну відповідальність та повідомлення до районного адміністративного органу. У такому випадку дні відсутності не зараховуються до загального строку служби, а також позбавляють особу права на грошову компенсацію та соціальне страхування за відповідний період. Крім того, у посвідченні про проходження служби зазначається факт перерви або пропущених днів, що може мати наслідки для подальших соціальних прав [4].

Серед основних обов'язків особи, яка проходить цивільну службу, варто виокремити: своєчасне прибуття до місця проходження служби згідно з призначенням; участь у передбачених навчаннях, інструктажах та кваліфікаційних заходах, зокрема, в курсах першої медичної допо-

моги або парамедичній підготовці – у випадку роботи в рятувальних організаціях; проходження обов'язкового електронного навчального модуля «Держава і право», спрямованого на ознайомлення з правовими основами громадської служби; сумлінне та добросовісне виконання доручених завдань відповідно до листа-призначення; дотримання робочого графіка та розпоряджень керівництва; своєчасне інформування установи про хворобу або інші причини відсутності; дотримання етики співіснування в колективі – поведінка службовця має сприяти збереженню сприятливої робочої атмосфери; дотримання вимог конфіденційності, включаючи зобов'язання зберігати державну, службову та комерційну таємницю як під час служби, так і після її завершення; носіння службового ідентифікатора, який засвідчує статус цивільного службовця; проживання у службовому приміщенні, якщо воно надане установою відповідно до характеру призначення; проходження медичного огляду, ініційованого установою або державним органом, у разі виникнення обґрунтованих сумнівів щодо придатності або дійсності листка непрацездатності.

Згідно з австрійським законодавством, особа, яка подала декларацію про відмову від проходження військової служби з міркувань совісті та була призначена до проходження цивільної служби, має право відкликати цю декларацію, якщо більше не поділяє відповідних переконань.

Право на відкликання декларації може бути реалізоване лише в чітко визначені строки: протягом 14 днів з моменту отримання повідомлення про розподіл до установи.

Водночас, після завершення повного строку громадських робіт право на відкликання декларації втрачається, що має необоротний юридичний факт. У такому випадку особа вважається такою, що повністю виконала свій альтернативний обов'язок перед державою.

Подання відкликання автоматично анулює правовий статус цивільного службовця, і особа стає підконтрольною військовим структурам. У зв'язку з цим очікується, що вона отримає офіційний наказ про призов до проходження базової військової служби.

Висновки. На основі дослідження доцільно виділити такі аспекти австрійського досвіду, імплементація яких є обґрунтованою:

1. Запровадження обмежень на володіння та користування зброєю після проходження цивільної служби. В Австрії така заборона діє протягом 15 років і є логічним наслідком усвідомленої

відмови від застосування сили. В українському законодавстві подібна норма наразі відсутня. Її введення дозволить юридично підтвердити принципіву несумісність збройної служби з переконаннями, на яких ґрунтується альтернатива.

2. Законодавче закріплення права вибору установи або напряду проходження альтернативної служби. Австрійська система надає особі реальну можливість узгодити місце проходження служби з власними життєвими обставинами, освітнім або професійним досвідом. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації, ефективності виконання обов'язків та інтеграції служби в соціальний контекст.

3. Надання гарантій трудового захисту для осіб, які проходять цивільну службу. У Австрії діє

механізм захисту від звільнення з основного місця роботи як під час служби, так і протягом визначеного періоду після її завершення. Така гарантія дозволяє уникнути соціальних ризиків та дискримінації щодо осіб, які реалізують своє право на альтернативну службу. В Україні ж аналогічний захист потребує чіткого правового врегулювання.

Таким чином, австрійський досвід може і має бути використаний як основа для розробки ефективної, демократично орієнтованої моделі альтернативної (невійськової) служби в Україні. Його адаптація з урахуванням національного контексту дозволить забезпечити баланс між конституційним обов'язком захисту держави та реалізацією свободи совісті як одного з ключових прав людини в умовах сучасних викликів.

Список літератури:

1. Zur Bundesverfassung Österreichs: Bundes-Verfassungsgesetz vom 01.10.1920, BGBl. Nr. 1/1920. URL: <https://www.verfassungen.at/at99-bvg.htm>
2. Zum Zivildienstgesetz: Zivildienstgesetz 1986 – ZDG vom 07.05.1986, BGBl. Nr. 679/1986. URL: <https://surl.li/rrhosf>
3. Zur Waffengesetzgebung: Waffengesetz 1996 – WaffG vom 10.07.1996, BGBl. I Nr. 12/1997. URL: <https://surl.li/zqharr>
4. Zur Arbeitsrecht: Arbeitsverfassungsgesetz – ArbVG vom 14.12.1973, BGBl. Nr. 22/1974. URL: <https://surl.li/gjvdmf>
5. Zur Krankenstandsregelung im Zivildienst: Zivildienstgesetz-Durchführungsverordnung – ZDG-DV, § 3 in der Fassung vom 13.02.2025. URL: <https://surl.li/xzycfv>

Kotylko Ya.M. LEGAL REGULATION OF ALTERNATIVE (NON-MILITARY) SERVICE IN AUSTRIA: LESSONS FOR UKRAINE

The article provides a comprehensive analysis of the legal framework regulating alternative (non-military) service in the Republic of Austria. It explores the legislative and regulatory basis of civilian service as a constitutionally recognized form of fulfilling national defense obligations for individuals who object to military service on grounds of conscience. Special attention is given to the Zivildienstgesetz (Civilian Service Act) of 1986 and related secondary legal acts that govern procedures for declaration submission, service assignments, deferrals, exemptions, and disciplinary or administrative accountability.

The publication offers an in-depth examination of the rights and obligations of individuals performing alternative service, including their duties during the service period, required professional training, medical examinations, confidentiality obligations, and the protection of labor and social insurance rights. Particular focus is placed on procedural mechanisms for temporary exemptions due to education or personal hardship, the possibility of splitting the service period into two parts, and the legal consequences of withdrawing a previously submitted declaration for civilian service.

Austria's approach is distinguished by a high degree of legal precision, a human-rights-oriented implementation of freedom of conscience, and a well-structured administrative apparatus. The author highlights the relevance of the Austrian experience for countries in the process of developing or reforming their own systems of alternative service — especially Ukraine, where the legal institutionalization of such service is of heightened importance in the context of ongoing armed conflict. The conclusions may serve as a basis for adapting Austria's model to domestic legal systems.

Key words: religious organizations, freedom of conscience, alternative service, church, religious beliefs, military service, Austria.

Чабанець Т.М.

Національний університет цивільного захисту України

ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ

Уточнено зміст базового поняття інноваційної економіки – «інтелектуальна власність», яка є відносинами між людьми з приводу володіння духовними благами (ідеями, знаннями тощо), результатами інтелектуальної праці, що мають матеріальне втілення і вартісне вираження, і трансакцій, що забезпечують зв'язок матеріальної та духовної природи (нематеріальна і матеріальна), можливість використання інтелектуальної власності багатьма суб'єктами поряд з самим автором (багатосуб'єктність).

Обґрунтовано положення про те, що основний напрямок розвитку інноваційної економіки визначається інтеграцією державної політики в галузі управління інтелектуальною власністю, патентно-інноваційною активністю суб'єктів ринку інтелектуальної власності (ІВ), їх інфраструктурним забезпеченням, організаційно-правовими аспектами регулювання ІВ, моделями та механізмами управління ІВ. інтелектуальною власністю, що обумовлюється гнучкістю та адаптивністю інститутів публічного управління до умов господарювання, що змінюються, географічною близькістю розробників та одержувачів нових технологій, розвитком неформальної мережевої взаємодії учасників інноваційного процесу.

Сформульована і обґрунтована концепція державного управління інтелектуальною власністю на довгострокову перспективу, що представляє собою єдність чотирьох пріоритетних напрямків: стимулювання діючих підприємств і фірм до ефективного застосування об'єктів інтелектуальної власності та використання інноваційних підприємств; комерціалізації конкурентоспроможних результатів інтелектуальної діяльності.

Розроблено пропозиції щодо розвитку інститутів державної підтримки формування та використання інтелектуальної власності за такими напрямками, як надання грантів, стипендій, субсидій та інших форм підтримки наукової діяльності за рахунок коштів державного бюджету; стадіях її розвитку; формування необхідної для цього інфраструктури.

Розроблено механізм реалізації концепції державного управління інтелектуальною власністю, що включає інституціональні умови, об'єкти інфраструктури підтримки інноваційної діяльності, форми та методи фінансового забезпечення інноваційного процесу. функціями якої є технологічний аудит та моніторинг, маркетинг, фінансовий супровід інноваційних проектів, консалтинг інноваційно-активних підприємств, інформаційний супровід інноваційних інвестицій.

Ключові слова: інтелектуальна власність, механізм державного управління, підходи до підвищення ефективності.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації збереження та поглиблення інноваційної спрямованості розвитку економіки набуває особливої значущості. Активізація інноваційної діяльності, формування та розвиток інноваційного потенціалу країни і, як наслідок, формування інноваційної економіки є найважливішим фактором конкурентоспроможності держави. Ефективне управління процесом модернізації економіки неможливе без активізації інноваційного процесу на підприємствах різних галузей, в результаті якого створюються об'єкти інтелектуальної власності, що комерціалізуються, залучаються до господарського обігу, що, у свою чергу, сприяє подальшому зростанню конкурентоспроможності

та ефективності виробництва, підвищенню економічного потенціалу країни.

Проте, більшість об'єктів інтелектуальної власності не залучаються до господарського обороту підприємств і не працюють на вирішення завдання модернізації економіки. Однією з причин подібної ситуації є неефективний механізм державного управління інтелектуальною власністю, що склався в Україні.

Необхідна планомірна робота з формування національної інноваційної системи країни, яка має проводитися на науково обґрунтованій теоретичній та методологічній базі, розвиток якої неможливий без формування механізму державного управління інтелектуальною власністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перехід економіки на інноваційний шлях розвитку вимагає особливої уваги до пошуку та використання внутрішніх резервів розвитку на основі наявного наукового та інтелектуального потенціалу, удосконалення системи управління суб'єктами господарювання, використання високіх технологій для випуску конкурентоспроможної продукції.

У дослідження різних аспектів управління інтелектуальною власністю зробили свій внесок багато відомих українських та зарубіжних вчених. Ряд вітчизняних дослідників, а саме: В. Базилевич, В. Геєць, А. Жарінова, О. Кендюхов, Р. Лупак, С. Петренко, П. Цибульов та ін. у своїх роботах торкаються питань управління інноваціями, формування інноваційних систем, організаційно-економічних механізмів управління об'єктами інтелектуальної власності. Дослідженню в галузі використання та управління інтелектуальною власністю та нематеріальних активів присвячені роботи Т. Васильціва, Д. Дідуха, В. Жарова, І. Литвинчука, М. Паладія, О. Орлюк, та ін.

Однак слід зауважити, що як у законодавчо-нормативних актах України, так і в наявних публікаціях українських авторів найчастіше розглядаються аспекти формування інноваційних систем на рівні суб'єктів господарювання (підприємств, компаній, корпорацій). Тому, незважаючи на розробку зазначених проблем формування та функціонування інтелектуальної власності, системному вивченню питань управління нею на державному рівні, практичним аспектам інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності в управлінні інтелектуальної власності практично не було приділено уваги. Проведені дослідження не сформували комплексного підходу до розробки концептуальних засад державної політики в галузі управління інтелектуальною власністю, залучення її до господарського обігу та комерціалізації.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення підходів до підвищення ефективності механізму державного управління інтелектуальною власністю.

Виклад основного матеріалу. На основі критичного аналізу теоретичних підходів до розуміння природи та сутності інтелектуальної власності [1, 2, 3] уточнено зміст поняття «інтелектуальна власність». Неминучість переходу до економіки знань визначається цілою низкою факторів, таких як вичерпання джерел експортно-сировинного розвитку, посилення глобальної конкуренції, зародження нової технологічної бази

розвитку економічних систем, що ґрунтується на використанні інтелектуального потенціалу як найважливішого фактора розвитку. Зазначені фактори багаторазово збільшують роль та значення інтелектуальної власності.

Наявність об'єктів інтелектуальної власності на підприємствах впливає на оцінку балансової, страхової, ліквідаційної, ринкової та інших видів вартості. Виняткові права на предмети інтелектуальної власності дають можливість роботи у певному секторі товарного ринку тривалий проміжок часу. Нові результати інтелектуальної праці дозволяють створювати конкурентну продукцію, повніше задовольняти попит споживача і цим забезпечувати підприємству значний дохід.

Під інтелектуальною власністю розуміються стосунки людей щодо результатів інтелектуальної діяльності. Ці результати мають низку особливостей: вони нематеріальні; є результатами розумової діяльності; можуть мати можливість багатоваріантного застосування (нові ідеї); містять певну інформацію; не схильні до фізичної амортизації, але можуть зношуватися морально (а деякі і фізично, наприклад, твори живопису); можуть одночасно використовуватися кількома особами; мають вартісну оцінку; можуть мати імена своїх творців; не обмежені державними кордонами; вимагають правового регулювання. Результатами інтелектуальної праці можуть бути різні нововведення, товарні новинки, представлені на ринку, нові виробничі та управлінські технології, що використовуються на підприємствах тощо, тобто інновації.

Особливостями інтелектуальної власності є: двоїстість її природи (нематеріальна та матеріальна); можливість використання інтелектуальної власності багатьма суб'єктами поряд із самим творцем, що потребує регулювання проблем поділу прав та доходів; дифузійний вплив на форми власності і, насамперед, на приватну та трансформацію її у «суспільну» форму. Тобто інституту інтелектуальної власності притаманні суперечливість, багатосуб'єктність та багатоваріантність реалізації.

Цей підхід до визначення інтелектуальної власності враховує існування таких сфер господарської активності людини, як матеріальна, духовна та соціальна. Традиційно в економічній науці відносини власності досліджувалися лише у матеріальній та духовній сферах [1, 3].

Обґрунтовано положення про те, що основний напрямок розвитку інноваційної економіки визначається інтеграцією державної політики в галузі

управління інтелектуальною власністю, патентно-інноваційною активністю суб'єктів ринку ІВ, їх інфраструктурним забезпеченням, організаційно-правовими аспектами регулювання ІВ, моделями та механізмами управління ІВ.

Державне управління інтелектуальною власністю має свої особливості, що визначаються специфікою самого об'єкта (наприклад, ідеї) та формами його присвоєння-відчуження. При цьому керувати об'єктами інтелектуальної власності здійснюють фізичні особи або група осіб – автори, юридичні особи – підприємства, що реалізують інноваційну та інвестиційну діяльність, інвестори, які фінансують створення та використання об'єктів, споживачі, «виробники-пірати», держава.

Під державним управлінням інтелектуальної власності розуміється система заходів, спрямованих на створення, ефективне використання та охорону результатів інтелектуальної праці з метою нарощування науково-технічного потенціалу країни, організаційна єдність яких створює механізм, що орієнтує науку і виробництво на створення високотехнологічної, конкурентоспроможної продукції.

В даний час в Україні відсутній єдиний інститут управління інтелектуальною власністю, що провокує високі транзакційні витрати в даній галузі. Так, Міністерство економіки України розробляє принципи, методи та форми реалізації державної інноваційної політики. високих технологій, державних наукових центрів, інтелектуальної власності. Укрпатент здійснює функції з контролю та нагляду у сфері правової охорони та використання інтелектуальної власності та результатів інтелектуальної діяльності, але при цьому не має повноважень щодо контролю за діяльністю держзамовників, не здійснює нормативно-правового регулювання, хоча й має нормативно-правове регулювання.

Державна політика в галузі розвитку інноваційної системи в обов'язковому порядку повинна враховувати регіональний аспект, а також брати до уваги унікальні соціально-економічні, демографічні, природні, культурні та інші особливості регіонів, що входять до її складу, тобто, національна інноваційна система є державно-регіональною системою, з виділенням регіональним елементом.

Об'єктивна необхідність та висока потенційна успішність реалізації низки організаційних та фінансових аспектів інноваційного процесу на регіональному рівні обумовлена такими причинами:

- інноваційна діяльність за своєю суттю більш близька до децентралізованого управління, а її ефективність багато в чому залежить від гнучкості, адаптованості до умов, що змінюються;

- важливе значення має географічна близькість учасників інноваційного процесу – виробників та одержувачів нових технологій;

- в рамках регіону легше розвиваються горизонтальні зв'язки та формуються неформальні мережі між учасниками інноваційного процесу, що дозволяють досягти більш ефективної взаємодії та гармонізації інтересів наукової, освітньої та промислової спільноти.

Під регіональною системою управління інтелектуальною власністю розуміється комплекс організацій різних форм власності, що знаходяться на території регіону та здійснюють створення та розповсюдження нових технологій, а також умови їх господарювання, що знаходяться під сукупним впливом державної наукової та інноваційної політики, регіональної політики, що проводиться на державному рівні, та соціально-економічної політики регіону. Структурно у регіональній системі управління інтелектуальною власністю виділяються:

- інноваційно-відтворювальний блок, що включає підприємства, фірми, організації, що виконують дослідження та розробки, а також займаються виробництвом та реалізацією інноваційної продукції;

- заклади вищої освіти, які займаються підготовкою та перепідготовкою кадрів для наукової та інноваційної діяльності, а також розробкою та комерціалізацією інновацій;

- організації венчурного інвестування, у тому числі інноваційні, венчурні фонди, компанії, що управляють, приватні венчурні інвестори та їх асоціації.

Інфраструктурно-інституційний блок, представлений такими організаційними формами, як технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, консалтингові фірми з маркетингу, управління високотехнологічними проектами та програмами, захист інтелектуальної власності, юридичний, бухгалтерський та інформаційний супровід інноваційних фірм.

Управлінсько-координаційний блок, представлений органами публічного управління.

Інформаційно-аналітичний блок, що забезпечує отримання та поширення інформації про перспективні розробки, формування сприятливої громадської думки, аналітичний супровід процесів інноваційного розвитку.

Побудова регіональної системи – це результат збалансованої регіональної інноваційної політики, у якій мають бути враховані та відображені характерні особливості території (рівень розвитку та структура промисловості, науки, освіти; наявність ресурсів та інфраструктури; близькість до споживачів інноваційної продукції), основні напрямки державної інноваційної політики, а також проблеми міжрегіонального науково-технічного співробітництва.

Основним завданням регіональної інноваційної політики та ключовою функцією регіональної системи управління інтелектуальною власністю є створення умов реалізації механізму трансферу чи комерціалізації технологій.

Запропоновано та обґрунтовано регіональну концепцію управління інтелектуальною власністю на довгострокову перспективу. Стратегічним напрямком розвитку економіки регіону є його інноваційна трансформація з урахуванням особливостей науково-технологічного, промислового та інноваційного потенціалу регіону, основою якої має стати Концепція інноваційного розвитку регіону.

Реалізація концепції, своєю чергою, потребує законодавчого забезпечення її основних положень. Концепція розробляється на основі консенсусу інтересів, її реалізація полягає в скоординованій діяльності організацій, що представляють різні сфери: владу, науку, освіту, бізнес, некомерційний сектор тощо, зацікавлених у здійсненні власних ініціативних проєктів та заходів.

Концепція містить докладніший перелік заходів, вкладених у вирішення завдань інноваційного розвитку регіону. Стратегічним завданням концепції управління інтелектуальною власністю є підвищення конкурентоспроможності регіональних компаній, розширення можливостей для розвитку бізнесу у регіоні та за його межами.

Концепція включає комплекс заходів, що охоплюють чотири пріоритетні напрямки інноваційного розвитку регіону:

I. Стимулювання діючих у регіоні підприємств та фірм до ефективного застосування об'єктів інтелектуальної власності та використання інновацій. Ціль – стимулювання діючих підприємств та фірм до ефективного застосування об'єктів інтелектуальної власності та використання інновацій, основною метою є сприяння працюючим компаніям в активному використанні інновацій всього спектра напрямків – технологічні інновації, інновації в галузі менеджменту, маркетингу, фінансів та ін.

Завдання:

1. Забезпечення інформаційної підтримки суб'єктів інноваційної діяльності та малого підприємництва про перспективні розробки – потенційні об'єкти інтелектуальної власності, наявність кваліфікованих кадрів, бізнес-партнерів, можливості просування продукції тощо.

2. Підтримка у формуванні спеціалізованих структур, які здійснюють зв'язок науки з промисловістю.

3. Підтримка перспективних інноваційних проєктів, що реалізуються на користь регіону.

4. Підготовка пропозицій про проведення технологічної та економічної експертизи великих інвестиційних проєктів, про оцінку рівня їх новизни та конкурентоспроможності.

5. Забезпечення постійного незалежного моніторингу результатів.

Очікувані результати: підвищення ефективності та цілеспрямованості підтримки інноваційної діяльності підприємств; набуття досвіду інноваційного менеджменту у компаніях; створення нових зв'язків між закладами вищої освіти, науково-дослідними організаціями та промисловістю регіону; випереджаючі темпи зростання підприємств, залучених у реалізації даної концепції; зростання конкурентоспроможності та прибутковості інноваційних компаній.

II. Стимулювання зростання малих інноваційних підприємств. Мета – створення умов для зростання та розвитку суб'єктів інноваційної діяльності – малих підприємств, що створюються для випуску інноваційної продукції та використовують у своїй діяльності об'єкти інтелектуальної власності, що володіють комерційним потенціалом.

Завдання:

1. Запропонувати та створити умови закладам вищої освіти для роботи з підготовки фахівців у галузі інноваційного менеджменту та маркетингу із залученням керівників успішних суб'єктів інноваційної діяльності регіону.

2. Надати підтримку вищим та спеціальним навчальним закладам у створенні та розвитку бізнес-інкубаторів; підприємствам – у створенні та розвитку галузевих бізнес-інкубаторів.

3. Розробити заходи щодо формування системи, що сприяє впровадженню інноваційних розробок у виробництво, та ефективної реалізації інноваційної продукції та послуг. Елементами системи мають стати центри комерціалізації інноваційних розробок, які забезпечують розміщення замовлень підприємств на виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Очікувані результати: зростання кількості нових технологічно орієнтованих інноваційних підприємств; залучення у процес економічного розвитку державного сектора; подолання негативного ставлення до процесу комерціалізації наукових результатів та використання наукового потенціалу для розвитку бізнесу; створення позитивних прикладів підприємств, створених з урахуванням наукових установ; зростання обсягів інноваційної продукції та послуг, що постачаються на експорт, сертифіковані на відповідність міжнародним стандартам якості.

III. Залучення інвестицій у високотехнологічні компанії.

Завдання:

1. Сформувати комплекс умов, які передбачають максимально сприятливу атмосферу для потенційних інвесторів.

2. Забезпечити підвищення інвестиційної привабливості регіону у високотехнологічних секторах, представлених у промисловому секторі регіону (машинобудування та приладобудування, мікробіологія, лазерна та медична техніка, хімічна промисловість, електронна техніка), у яких є наукові доробки та перспективні конкурентоспроможні розробки.

3. Надати підтримку у створенні спільних підприємств та відкритті філій українських та зарубіжних компаній, які насамперед працюють у виробничій сфері.

4. Забезпечувати підтримку та сприяння суб'єктам інноваційної діяльності у сертифікації за стандартами системи менеджменту якості та впровадження на підприємствах галузі міжнародних стандартів якості продукції, що випускається.

Очікувані результати: підвищення конкурентоспроможності підприємств високотехнологічних галузей; зростання обсягу експорту наукомісткої продукції; залучення провідних інноваційних компаній до регіону; підвищення інвестиційної привабливості регіону на українському та міжнародному ринках наукомісткої та високотехнологічної продукції.

IV. Створення ефективної інфраструктури управління процесом комерціалізації конкурентоспроможних результатів інтелектуальної діяльності.

Завдання:

1. Організація заходів, що сприяють розвитку інфраструктурної мережі (проведення семінарів, конференцій, виставок).

2. Сприяння розвитку зовнішніх зв'язків організацій інноваційної інфраструктури.

3. Створення системи обліку та інформаційного доступу до результатів інтелектуальної діяльності, одержаних організаціями регіону.

4. Очікувані результати: організації, зайняті дослідженнями та розробками, зможуть компенсувати відсутність інфраструктурних компонентів, необхідні успішної роботи, що дасть можливість комерціалізації власних розробок.

Розроблено систему заходів державної підтримки, що забезпечує активізацію проєктів комерціалізації інтелектуальної власності на різних стадіях розвитку та формування необхідної для цього інфраструктури. Застосування цих заходів дозволить не лише підвищити престиж наукової діяльності та створити умови для закріплення молоді у сфері науки, а й дозволить розширити джерела фінансування інноваційної діяльності; домогтися підвищення фінансової стійкості інноваційних підприємств та зростання їх конкурентоспроможності на українському та міжнародному ринках; сприяти подоланню бар'єрів та «фінансових розривів» при створенні та виведенні на ринок продукції нещодавно створених інноваційних компаній.

Висновки. Розроблено та обґрунтовано механізм державного управління інтелектуальною власністю, що включає інституційні умови, об'єкти інфраструктури підтримки інноваційної діяльності, форми та методи фінансового забезпечення інноваційного процесу.

Механізм державного управління інтелектуальною власністю є сукупністю інструментів, що регулюють обіг та використання інтелектуальної власності; організації та установи, які контролюють цей процес; організаційні умови їхньої діяльності. Механізм державного управління реалізує такі функції:

1. Інформаційно-аналітичну, тобто збирання, зберігання, облік, аналіз та розповсюдження науково-технічної інформації; ведення баз даних з об'єктами інтелектуальної власності (патентами та ін.) та забезпечення доступу до інформації всім зацікавленим особам; аналіз та прогноз напрямів науково-технічного прогресу; забезпечення правової інформації щодо використання об'єктів інтелектуальної власності.

2. Експертно-консультаційну, що забезпечує підтримку прийняття рішень під час створення науково-технічної продукції; оцінку інтелектуальної власності та можливостей її успішної комерціалізації; підбір команди кваліфікованих розробників та виконавців інноваційного проєкту тощо.

3. Стимулюючи, тобто сприяє використанню інтелектуальної власності під час створення інноваційної продукції.

4. Координуючи, що забезпечує узгодження інтересів та кооперацію учасників інноваційної діяльності.

Ключовим елементом даного механізму є Центр комерціалізації технологій – організація, орієнтована на сприяння комерційному викорис-

тання результатів наукової діяльності наукових організацій та окремих науковців та розробників, функціями якої є технологічний аудит та моніторинг, маркетинг, фінансове супроводження інноваційних проєктів, консалтинг інноваційно-інноваційних інновацій.

Джерела фінансування діяльності Центру комерціалізації технологій можуть формуватися за умов державно-приватного партнерства.

Список літератури:

1. Довженко В. А., Лазаренко В. В. Управління інтелектуальним потенціалом національної економіки. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 78–83.
2. Крайнів П.П. Інтелектуальна економіка: управління промисловою власністю. К. : Концерн «Видавничий дім «ІнЮре», 2004. 448 с.
3. Кузнєцов Ю.М., Косенюк Г.В., Данильченко М.Г. Інтелектуальна власність : навчальний посібник / за заг. ред. проф. Ю.М. Кузнєцова. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 419 с.

Chabanets T.M. APPROACHES TO INCREASING THE EFFICIENCY OF THE MECHANISM OF STATE MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY

The content of the basic concept of the innovative economy – “intellectual property”, which is a relationship between people regarding the possession of spiritual goods (ideas, knowledge, etc.), the results of intellectual work that have a material embodiment and value expression, and transactions that ensure the connection of material and spiritual. nature (intangible and tangible), the possibility of using intellectual property by many subjects along with the author himself (multi-subjectivity).

The position that the main direction of development of the innovative economy is determined by the integration of state policy in the field of intellectual property management, patent and innovation activity of intellectual property (IP) market entities, their infrastructure support, organizational and legal aspects of IP regulation, models and mechanisms of IP management is substantiated. intellectual property, which is determined by the flexibility and adaptability of public administration institutions to changing business conditions, the geographical proximity of developers and recipients of new technologies, the development of informal network interaction of participants in the innovation process.

A concept of state management of intellectual property for the long term has been formulated and substantiated, which represents the unity of four priority areas: stimulating existing enterprises and firms to effectively use intellectual property objects and use innovative enterprises; commercialization of competitive results of intellectual activity.

Proposals have been developed for the development of institutions of state support for the formation and use of intellectual property in such areas as providing grants, scholarships, subsidies and other forms of support for scientific activity at the expense of state budget funds; stages of its development; formation of the necessary infrastructure for this.

A mechanism for implementing the concept of state management of intellectual property has been developed, which includes institutional conditions, objects of infrastructure for supporting innovative activity, forms and methods of financial support for the innovation process. whose functions are technological audit and monitoring, marketing, financial support of innovative projects, consulting for innovatively active enterprises, information support for innovative investments.

Key words: intellectual property, public administration mechanism, approaches to increasing efficiency.

Відомості про авторів

Бельська Т.В. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Бобак А.І. – кандидат медичних наук, директор комунального некомерційного підприємства «Центр первинної медико-санітарної допомоги Самбірської міської ради»

Бурик З.М. – доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Вишнівський М.В. – аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Вовкотруб С.О. – аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Горник В. Г. – доктор наук з державного управління, професор, директор навчально- наукового інституту управління, економіки та природокористування, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Грудцина Ю.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Дволітка А.Я. – аспірант Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Дей Г.А. – аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Добрянська Н.В. – кандидат юридичних наук, доцент, завідувач аспірантури, докторантури, доцент кафедри державно-правових та гуманітарних наук Навчально-наукового гуманітарного інституту Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Євмешкіна О.Л. – доктор державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Захарін А.А. – здобувач третього рівня освіти (PhD) спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Національного університету «Чернігівська політехніка»

Кот В.В. – вчитель інформатики середньої загальноосвітньої школи № 99

Котилко Я.М. – доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, заступник начальника Відділу юридичного забезпечення та правової аналітики Державної служби України з етнополітики та свободи совісті

Краснобока Т.В. – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри права та публічного управління Житомирського державного університету імені Івана Франка

Кулініч О.В. – старший викладач кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Малько Н.О. – аспірантка кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Масик-Бєсова М.З. – кандидат державного управління, вчений секретар, доцент кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Мельничук Л.М. – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Пашенко О.В. – аспірант кафедри публічного управління та права Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

Петрович В.В. – кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри музеєзнавства, пам'яткознавства та інформаційно-аналітичної діяльності Волинського національного університету імені Лесі Українки

Петровська Ю.В. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Поворознюк С.П. – аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Савичук О.О. – аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика

Салюк-Кравченко О.О. – кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного адміністрування, докторант ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»; старший науковий співробітник сектору вищої освіти відділу освітньої статистики і аналітики ДНУ «Інститут освітньої аналітики»

Сімак С.В. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Чабанець Т.М. – здобувач Національного університету цивільного захисту України

Шевченко Я.О. – доктор філософії, старший викладач кафедри управління охороною здоров'я Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

Шимечко О.С. – директор Медичного центру «Життя-Київ»

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ В.І. ВЕРНАДСЬКОГО**

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 36 (75) № 2 2025

Коректура • *І. Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *О. Криворучко*

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. 14,38. Ум. друк. арк. 16,28. Зам. № 0625/491.

Підписано до друку 19.05.2025. Наклад 150 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.