

Міністерство освіти і науки України
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Ministry of Education and Science of Ukraine
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,
РОЗВИТОК,
УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

Заснований у 2022 році
Видається чотири рази на рік

**PUBLIC ADMINISTRATION:
CONCEPTS, PARADIGM,
DEVELOPMENT,
IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Founded in 2022
Published four times a year

Випуск | 9 | Issue

Переяслав | 2024 | Pereiaslav

П 88 Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць. Вип. 9. Переяслав (Київська обл.). Домбровська Я.М. 2024. 186 с.

Засновник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:
серія KB № 25092-15032P від 14.01.2022 р.

Ідентифікатор медіа R30-04678 відповідно до рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення 25.04.2024 № 1442

Рекомендовано до друку Вченою радою Університету Григорія Сковороди в Переяславі
протокол № 2 від 26 вересня 2024 р.

Наказом Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 р.

збірник наукових праць «Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення» внесений до Переліку
наукових фахових видань України, категорія «Б»,
за спеціальності – 281 державне управління

Голова редколегії:

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ
Оксана Ігорівна

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Заступник голови редколегії

КАРПА
Марта Іванівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Секретар редколегії:

БУРИК
Зоряна Михайлівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Редакційна колегія:

ВОРОТІН
Валерій Євгенович

доктор наук з державного управління, професор, завідувач відділу комплексних проблем
державотворення Інституту законодавства Верховної Ради України

ГБУР
Зоряна Володимирівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри управління охороною здоров'я та
публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені
П.Л. Шупика

ДУРМАН
Микола Олександрович

доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого
самоврядування Херсонського національного технічного університету, заслужений працівник
освіти України

КРЮКОВ
Олексій Ігорович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування в сфері
цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України

ПАСІЧНИК
Василь Миколайович

доктор наук з державного управління, доцент кафедри державної політики та врядування
Національного університету «Львівська політехніка»

ПОПРОЦЬКИЙ
Олександр Павлович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

СИМАК
Сергій Васильович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та економіки
навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського
національного університету імені В.І. Вернадського, Заслужений економіст України

СУРАЙ
Інна Геннадіївна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики ННІ публічного
управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЯРОВОЙ
Тихон Сергійович

доктор наук з державного управління, професор кафедри міжнародних відносин та політичної
комунікації Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

Hakan
GÜLERCE

PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa,
(Turkey)

Farouq
Ahmad Al Azzam

Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara
University (Jordan)

Sandeep
Kumar Gupta

Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of
Engineering (India)

© Автори статей, 2024

© Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2024

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9>

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement:** Collection of scientific papers. Iss. 9. Pereiaslav (Kyiv region). Dombrovska Y.M. 2024. 186 p.

Founder: Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
Certificate of state registration of a printed media product:
KV series № 25092-15032P dated January 14, 2022

Media identifier R30-04678 in accordance with the decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting
of 04/25/2024 No. 1442

Recommended for publication by the Academic Council of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.
Protocol № 2, September 26, 2024

By the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1309 of October 25, 2023,
the collection of scientific papers «**Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement**» is included in the
List of Scientific Professional Publications of Ukraine,
category «B», by specialty – 281 public administration

Head of the editorial board:

PARKHOMENKO-
KUTSEVIL
Oksana Igorivna
doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Deputy head of the editorial board:

KARPA
Marta Ivanivna
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Secretary of the editorial board:

BURYK
Zoryana Mykhailivna
doctor of sciences in public administration, professor of the department of public management and administration of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Editorial board:

VOROTIN
Valery Yevhenovich
doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of complex problems of state formation of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine

GBUR
Zoryana Volodymyrivna
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Health Care management and public administration of the P.L. Shupyk National Healthcare University of Ukraine

DURMAN
Mykola Oleksandrovych
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration and local self-government of the Kherson National Technical University, Honored Education Worker of Ukraine

KRYUKOV
Oleksiy Ihorovych
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration in the field of civil protection of the National University of Civil Protection of Ukraine

PASICHNYK
Vasyl Mykolayovych
doctor of sciences in public administration, associate professor of the Department of Public Policy and Governance of the Lviv Polytechnic National University

POPROTSKIY
Oleksandr Pavlovich
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

SIMAK
Serhiy Vasyliovych
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Administration and Economics of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Nature Management of Tavriya National V.I. Vernadsky University, Honored Economist of Ukraine

SURAY
Inna Hennadiyivna
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Policy, National Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

YAROVY
Tikhon Serhiyovych
doctor of sciences in public administration, professor of the Department of International Relations and Political Communication of the Open International University of Human Development «Ukraine»

Hakan
GÜLERCE
PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa (Turkey)

Farouq
Ahmad Al Azzam
Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Sandeep
Kumar Gupta
Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of Engineering (India)

© Authors of the articles, 2024

© Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, 2024

ЗМІСТ

Біліченко Вадим. СУЧАСНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ НАТО ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ	6
Зленко Алла, Лященко Юрій, Зленко Яна. ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	18
Карамишев Дмитро, Суворов Валентин. РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ ТА SMART-РІШЕНЬ	32
Кошелева Людмила. СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ СТАНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	47
Красногор Олександр. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	64
Кухар Ігор. СУЧАСНА СИСТЕМА І СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	70
Лозова Ольга. ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД	77
Луняк Владислав. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	84
Молибога Руслан. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ	91
Мороз Володимир, Ахмедова Олена. ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ	99
Нечасва Ірина, Гудзь Петро. КРИТИЧНИЙ ОГЛЯД МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	107
Орлова Наталія, Козирєва Олена. ЕКОНОМІЧНА ТА СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ	123
Пархоменко-Куцевіл Оксана. СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	134
Помаза-Пономаренко Аліна, Тарадуда Дмитро. СВІТОВИЙ ДОСВІД ПРОТИСТОЯННЯ ВПЛИВУ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ НА НАЦІОНАЛЬНУ Й ЕНЕРГЕТИЧНУ БЕЗПЕКУ ТА ЇЇ ОБ'ЄКТИ	142
П'ятничук Ірина. ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ	151
Редзюк Наталія. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	161
Редзюк Вячеслав, Дармостук Денис. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА СВІТУ	168
Чечель Анна, Ангелін Микита. СТРАТЕГІЧНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ	176

CONTENT

Bilichenko Vadim. MODERN PRINCIPLES OF THE FORMATION OF THE NATO ARMED FORCES AS A BASIS FOR ENSURING INTERNATIONAL SECURITY	6
Zlenko Alla, Liashchenko Yurii, Zlenko Yana. FEATURES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HR MANAGEMENT SYSTEM	18
Karamyshev Dmytro, Suvorov Valentyn. IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS OF PUBLIC PARTICIPATION IN POST-WAR RECONSTRUCTION USING TOOLS OF ELECTRONIC DEMOCRACY AND SMART SOLUTIONS	32
Kosheleva Liudmyla. GLOBAL TRENDS IN THE FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION OF THE SOCIALIZATION OF THE ECONOMY	47
Krasnohor Oleksandr. PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION OF THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES TO THE POPULATION UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	64
Kukhar Igor. MODERN SYSTEM AND STRUCTURE OF STATE CONTROL IN THE FIELD OF HEALTHCARE	70
Lozova Olga. FINANCING THE SPHERE OF CULTURE: FOREIGN EXPERIENCE	77
Lunyak Vladyslav. WAYS OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SPHERE OF DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF PROVIDING INNOVATIVE DEVELOPMENT	84
Molyboha Ruslan. METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGING THE EFFICIENCY OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM	91
Moroz Volodymyr, Akhmedova Olena. GENDER-SPECIFIC ASPECTS OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN UKRAINE: IMPLEMENTATION OF STATE POLICY	99
Nechayeva Iryna, Gudz Petro. CRITICAL REVIEW OF THE METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF PUBLIC AUTHORITY BODIES	107
Orlova Nataliia, Kozyryeva Olena. ECONOMIC AND SOCIAL SECURITY OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN UKRAINE	123
Parkhomenko-Kutsevil Oksana. CURRENT ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC HEALTH CARE SYSTEM IN UKRAINE	134
Pomaza-Ponomarenko Alina, Taraduda Dmytro. GLOBAL EXPERIENCE OF COUNTING THE IMPACT OF HYBRID WARFARE ON NATIONAL AND ENERGY SECURITY AND ITS OBJECTS	142
Pyatnychuk Iryna. INFORMATION MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION	151
Redziuk Nataliia. THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN PUBLIC ADMINISTRATION	161
Redziuk Vyacheslav, Darmostuk Denys. DIGITAL PLATFORMS FOR PUBLIC SERVICE DELIVERY: EXPERIENCE OF UKRAINE AND THE WORLD	168
Chechel Anna, Angelin Mykyta. STRATEGIC DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC SECTOR UKRAINE	176

УДК 351.746.1 (075.8)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-6-17>

Біліченко Вадим, доктор філософії у галузі
публічного управління та адміністрування

*Bilichenko Vadim, Doctor of Philosophy in
Public Management and Administration*

✉ senator91@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-5397>

СУЧАСНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЗБРОЙНИХ СИЛ НАТО ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ

MODERN PRINCIPLES OF THE FORMATION OF THE NATO ARMED FORCES AS A BASIS FOR ENSURING INTERNATIONAL SECURITY

Анотація. У статті проаналізовані сучасні засади формування збройних сил НАТО як основа забезпечення міжнародної безпеки. Зазначено, що у Великобританії існує ретельний відбір кадрів у збройні сили. Комплектування збройних сил у Великобританії здійснюється на добровільній основі. Підготовка офіцерського корпусу характеризується цілісністю і безперервністю. Значна увага приділяється прищепленню курсантам (слухачам) командирських (лідерських) навичок, заняттям спортом та участі в тактичних навчаннях. У Великобританії існує принцип кар'єрного розвитку офіцерського складу. Його суть полягає в тому, що врахування різних кадрових дій (ротації, призначення на посади, присвоєння звань тощо) проводиться не на підставі вікових показників, а на підставі вислуги (термінів) проходження військової служби. Крім того, близько 30% кадрових офіцерів у збройних силах Великобританії проходили навчання на курсах позавійськової підготовки при цивільних закладах вищої освіти.

У частинах та підрозділах збройних сил Німеччини професійна підготовка складається з навчання та бойової підготовки. Кадри у збройних силах ретельно відбираються, враховуючи освіту, яку вони мають, а також навички та досвід. Система підготовки офіцерів Німеччини являє собою низку етапів навчання в офіцерській школі родів військ, в одному з університетів бундесверу, військового стажування та безпосередньої служби у військах на різних штабних і командних посадах. У збройних силах Німеччини психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ, яка включає підготовку до бойових дій, стресостійкість, мотиваційні фактори до військової служби, подолання конфліктів тощо.

У Франції існують військові ліцеї, які надають початкову освіту. Система підготовки офіцерів має багатоступеневу освіту та постійний відбір кадрів. У Франції створена суттєва матеріальна підтримка військовослужбовців, зокрема відповідна заробітна плата, надбавки за особливі умови служби, призначені для компенсації ризиків, переміщення та тривале перебування закордоном; сприяння у купівлі або оренді житла; допомога членам сімей у працевлаштуванні, допомога у реабілітації після звільнення зі служби, пенсійне забезпечення тощо.

Ключові слова: публічне управління, збройні сили, НАТО, Збройні сили НАТО, стандарти НАТО, підготовка військовослужбовців, кар'єрний розвиток військовослужбовців, матеріальне оснащення систем навчання країн НАТО.

Annotation. The article analyzes the modern principles of the formation of the NATO armed forces as a basis for ensuring international security. In Great Britain, there is a careful selection of personnel for the armed forces. Recruitment of the armed forces in Great Britain is carried out on a voluntary basis. The training of the officer corps is characterized by integrity and continuity. Considerable attention is paid to imparting command (leadership) skills to cadets (students), sports and participation in tactical exercises. In Great Britain, there is a principle of career development for officers. Its essence is that taking into

account various personnel actions (rotation, appointment to positions, assignment of ranks, etc.) is carried out not on the basis of age indicators, but on the basis of the length of service (terms) of military service. In addition, about 30% of the personnel officers in the armed forces of Great Britain were trained in non-military training courses at civilian higher education institutions.

In units and units of the German armed forces, professional training consists of training and combat training. Personnel in the armed forces are carefully selected based on their education, skills and experience. Germany's officer training system is a series of stages of training in the officer school of the branches of the military, in one of the universities of the Bundeswehr, military training and direct service in the troops in various staff and command positions. In the German armed forces, psychological training is considered mandatory for servicemen of all branches of the military, which includes combat training, stress resistance, motivational factors for military service, conflict resolution, etc.

In France, there are military lycées that provide primary education. The officer training system has a multi-level education and permanent selection of personnel. In France, substantial material support for military personnel has been created, in particular, appropriate wages, allowances for special conditions of service, designed to compensate for risks, displacement and long-term stay abroad; assistance in buying or renting housing; assistance to family members in finding employment, assistance in rehabilitation after discharge from service, pension provision, etc.

Key words: public administration, armed forces, NATO, NATO Armed Forces, NATO standards, training of military personnel, career development of military personnel, material equipment of training systems of NATO countries.

Постановка проблеми. У країнах НАТО не існує єдиного стандарту щодо формування збройних сил. Кожна країна підходить до цього виходячи зі своєї культури, історії та традиції. Тому в кожній країні можна побачити різні підходи до підбору та просування, призначень, створення резерву та територіальної оборони. Водночас є загальні стандарти в підготовці особового складу для досягнення операційної сумісності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні питання розвитку та формування збройних сил в країнах НАТО, проблеми навчання військовослужбовців, формування дієвої психологічної підготовки збройних сил аналізують багато вчених, у тому числі політологи, фахівців з воєнних наук, економісти, фінансисти, соціології, фахівців з державного управління. Зокрема, Н. Агаєв, М. Бакович, О. Банчук-Петросова, О. Басараб, О. Білецький, Б. Богдан, В. Ветров, З. Гбур, О. Захаров, Н. Дакі, О. Дороніна, М. Думенко, О. Заболотний, А. Зельницький, О. Зіборєва, О. Кінь, О. Коваль, В. Клименко, І. Марко, О. Пархоменко-Кучевіл, О. Петросова, Д. Плеханов, І. Приходько, В. Сокурєнко, О. Яцино та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є системний аналіз сучасних засад формування збройних сил НАТО як основи забезпечення міжнародної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Проаналізуємо систему формування кадрів збройних сил Великобританії. Командування збройними силами Великобританії приділяє велику увагу якісному добору кандидатів на контрактну службу. З цієї метою створено 39 центрів набору рекрутів, обладнаних за останнім словом технічного прогресу. Конкурсний відбір включає медичний огляд, перевірку на судимість та профпридатність та завершується проведенням співбесіди.

Військова підготовка кадрів збройних сил професійної армії характерна Великобританії. У цій країні політика у сфері забезпечення безпеки тісно пов'язується з оборонною політикою та ґрунтується на оцінках національних інтересів, можливостях їх забезпечення з урахуванням внутрішньої та зовнішньої

ситуації, а також на розумній взаємодії з союзниками та партнерами. Оборонна політика Великобританії відповідає наступним критеріям: забезпечення необхідного ступеня військового захисту як Британських островів, так і інших володінь; вирішення завдань оборони економічно прийнятними засобами, тобто за доступною ціною, не розширюючи ліміти витрат на оборонну політику за певні межі навіть у воєнний час [1].

У результаті багаторічної історії сформувався особливий британський підхід до військового будівництва та ведення війни. Так, військову організацію Великобританії складають її збройні сили, що складаються з сухопутних військ, військово-повітряних та військово-морських сил та резервних компонентів. Формально головнокомандування покладено на монарха: короля чи королеву; фактичне керівництво здійснюється міністром оборони.

Основним військовим навчальним закладом сухопутних військ, що здійснює підготовку молодшого офіцерського складу для всіх родів військ і служб є військове училище в м. Сандхерст [2; 3]. Щороку воно випускає близько 1200 офіцерів кадрової та короткотермінової служби. Училище на 70 % забезпечує потреби ЗС у молодих офіцерах [2].

Підготовка офіцерського корпусу характеризується цілісністю і безперервністю. Початкова військово-спеціальна і військово-професійна підготовка офіцерів сухопутних військ відбувається у військовому училищі. У подальшому вони проходять допідготовку й перепідготовку на курсах підвищення кваліфікації (вдосконалення) в центрах відповідних родів військ. Водночас у сухопутних військах Великобританії відсутні вищі військово-навчальні заклади, а Сандхерстське військово училище є середнім військово-навчальним закладом [4].

Навчання у військовому училищі розділено на два етапи. Перший – базовий, що складається з курсу терміном до 44 тижнів, а потім залежно від обраної спеціальності курсант проходить додаткові курси різної тривалості. Загальна програма навчання розрахована на три періоди (по 14 тижнів кожний). Її тривалість для осіб із вищою освітою складає 28 тижнів. Навчальна програма містить такі навчальні дисципліни: тактика, стройова, вогнева та фізична підготовка, воєнна історія, топографія, зв'язок, інформатика, організація військ, військово законодавство тощо [3].

Однак навчання у військовому училищі не обмежується вивченням тільки військових дисциплін. Офіцер, на думку керівництва збройних сил Великобританії, повинен, насамперед, завоювати авторитет у підлеглих, використовуючи інтелектуальні здібності. Саме тому в училищі вивчаються загальноосвітні навчальні дисципліни: психологія, етика, питання поведінки в суспільстві тощо [2].

Випускникам училища присвоюється первинне офіцерське звання – другий лейтенант. Вони розподіляються на курси спеціалізації в навчальні центри (школи) і в частині родів військ та служб (піхотні, артилерійські, зв'язку, інженерні, розвідки тощо), де вдосконалюють здобуті знання та навички за обраним фахом. Тривалість навчання становить від кількох тижнів до кількох місяців [4].

Крім цього, деякі офіцери технічних спеціальностей, які не мають вищої освіти, можуть бути направлені для подальшого навчання до цивільних університетів або до Шрівенгемського військово-наукового коледжу. Офіцери мають право здобувати вищу освіту в обраному ними цивільному закладі вищої освіти за будь-якою спеціальністю.

Порядок проходження військової служби офіцерським складом передбачає набуття досвіду як на штабних посадах, так і безпосередньо у військах. При

цьому важливим елементом професійної підготовки офіцерського складу є система ротації при проходженні військової служби, що полягає в обов'язковому періодичному (через 2-3 роки) чергуванні перебування на командних і штабних посадах [4].

Головним військово-навчальним закладом із підготовки старших офіцерів оперативно-тактичної ланки управління є Академія оборони Великобританії. Академія оборони взяла на себе функції не тільки підготовки офіцерів середньої та вищої ланки, а й проведення досліджень з оборонної тематики. Навчання слухачів у ній головним чином спрямоване на вивчення питань менеджменту в галузі оборони [4].

Організаційно до складу Академії оборони Великобританії входять: Об'єднаний командно-штабний коледж, Королівський військовий коледж науки, Група проведення поглиблених досліджень і оцінок, Королівський коледж оборонних досліджень, Центр Капеланів ЗС Великобританії. Ядром академії є Об'єднаний командно-штабний коледж [210], у якому навчаються офіцери середньої і вищої ланки усіх видів збройних сил. На коледж покладено відповідальність також за підготовку на чотиримісячних курсах молодших офіцерів, на які направляють офіцерів віком 25-30 років (курс початкової командно-штабної підготовки – тактичний рівень). Щороку організують три курси по 180 осіб. Їх завдання – підготовка молодших офіцерів для служби на посаді майора у військах та штабах. Програма містить п'ять основних груп питань: міжнародні відносини, оборонна політика Великої Британії і роль збройних сил, тактична підготовка, штабна служба і тилове забезпечення, керівництво підлеглими. Тривалість курсів для офіцерів складу військово-морських сил – 8 тижнів, військово-повітряних сил – до 4-х тижнів, сухопутних військ – 7-8 місяців. Усього через курси початкової підготовки щорічно проходить до 1950 осіб. Крім того, усі офіцери сухопутних військ і військово-повітряних сил мають пройти обов'язковий тритижневий командний курс для молодих офіцерів і річний курс заочного навчання [5].

На основний курс штабного коледжу (поглиблений курс – оперативний рівень) приймають офіцерів у військових званнях «майор» і «підполковник» віком 30-40 років. Термін навчання – 42 тижні (з вересня по липень). У коледжі щороку навчається близько 400 осіб. Головне завдання основного курсу – поглибити знання слухачів із таких питань: внутрішня та зовнішня політика уряду і роль збройних сил, принципи застосування збройних сил у загальній війні й локальних війнах (вивчення оборонних та наступальних операцій), миротворчі операції з підтримання миру, боротьби з тероризмом, управління військами в мирний та воєнний час, використання засобів управління, організація розвідки, аналіз розвідувальних даних в інтересах прийняття оптимального рішення, техніко-тилове забезпечення та адміністративне управління.

Значна увага під час навчання приділяється організації взаємодії між видами збройних сил. Перед початком курсу проводиться 4-х тижневий курс спеціалізації. На нього приймають офіцерів, які брали участь в операціях і мають досвід бойових дій. На курсі навчаються також до 90 іноземців майже з 50 країн світу (з країн НАТО, британської співдружності, країн-учасниць Програми заради миру та інших). По завершенні курсу слухачі можуть захистити наукову роботу з метою отримання освітнього ступеня «магістр» [6].

На території академії розташований Королівський військовий коледж наук. Між ним та університетом м. Кранфілд укладений так званий «академічний контракт», згідно з яким університет залучається до навчання військових слухачів

із загальних навчальних дисциплін, а також бере участь у дослідженнях оборонного характеру.

Королівський військовий коледж наук [7] підпорядковується командуванню сухопутних військ, крім того, готує наукові кадри для військово-повітряних сил і військово-морських сил. У цьому закладі здійснюється вища військово-технічна підготовка офіцерського складу. У коледжі функціонує навчальний курс штабної служби. Перспективні офіцери віком 30-33 роки, які мають вищу освіту в галузі технічних чи природознавчих наук, навчаються протягом 10 місяців на першому відділенні курсу штабної підготовки. Офіцерів із нижчим рівнем підготовки у цих науках зараховують на друге відділення курсу, де навчання триває 11 місяців. Офіцери інших категорій протягом двох місяців навчаються на третьому відділенні. Програма передбачає вивчення основних питань організації виробництва й закупівлі військової техніки. На третьому відділенні слухачів знайомлять тільки з основами військової технології. На першому і другому відділеннях одночасно навчається приблизно по 50 осіб, на третьому – до 100 чоловік [7].

На теперішній час фахівцями Міністерства оборони Великобританії використовується структура просування офіцерів по службі, в основу якої покладена ідея поетапної кар'єрної структури, яка відображає той факт, що невелика кількість людей вже з самого початку служби планує повністю присвятити всю трудову діяльність військовій службі. Ця поетапна кар'єрна структура офіцерів Сухопутних військ базується більше на досвіді військової служби, ніж на їх віковому цензі, та використовує політику послідовного збільшення повноважень і підвищення посади.

Кадрова стратегія збройних сил Великобританії здійснюється за наступними принципами:

- обробляти – «готувати підґрунтя» для укомплектування;
- отримувати – залучати, набирати та тренувати висококваліфікований мотивований персонал;
- утримувати – надавати кадрам заохочувальну кар'єрну перспективу, яка стимулює та розвиває їх і забезпечує фундамент для можливості створення другої кар'єри після закінчення військової служби;
- захищати – забезпечувати сприятливу атмосферу для військовослужбовців та їхніх родин з метою заохочення їх до бездоганного виконання обов'язків;
- пам'ятати – надавати колишньому персоналу збройних сил та їхнім родинам допомогу та підтримку, особливо під час їхньої адаптації до умов цивільного життя [8, с. 27].

Проведений аналіз підготовки та розвитку кадрів Збройних Сил у Великобританії дає підстави зазначити, що у Великобританії існує ретельний відбір кадрів у збройні сили. Сучасна армія Великобританії вважається однією з найпрофесійніших та мобільних армій у ЄС. Крім того, комплектування збройних сил у Великобританії здійснюється на добровільній основі. Підготовка офіцерського корпусу характеризується цілісністю і безперервністю. Значна увага приділяється прищепленню курсантам (слухачам) командирських (лідерських) навичок, заняттям спортом та участі в тактичних навчаннях. У Великобританії існує принцип кар'єрного розвитку офіцерського складу. Його суть полягає в тому, що врахування різних кадрових дій (ротації, призначення на посади, присвоєння звань тощо) проводиться не на підставі вікових показників, а на підставі вислуги (термінів) проходження військової служби. Крім того, близько 30% кадрових

офіцерів у збройних силах Великобританії проходили навчання на курсах позавійськової підготовки при цивільних закладах вищої освіти.

Наступна країна, яка має потужну армію, – Німеччина. Військово-політичне керівництво Федеративної республіки Німеччині (ФРН) надає великого значення стану національних збройних сил, їх готовності та здатності реагувати на весь спектр загроз і викликів, що виникають в сучасних умовах. При цьому значна увага приділяється не тільки проблемам оснащення бундесверу сучасними зразками озброєння і військової техніки, але і питанням комплектування всіх елементів військової організації країни підготовленим особовим складом. Комплектування ЗС Німеччини, починаючи з 2011 р., здійснюється лише на добровільній основі, що висуває додаткові вимоги до залучення на військову службу осіб, придатних для підготовки як офіцерів [9].

Бундесвер (збройні сили Німеччини) сьогодні має чітку місію, яка полягає у захисті власних громадян Німеччини і союзників, забезпеченні зовнішньополітичної дієздатності Німеччини, а також у сприянні міжнаціональному співробітництву і європейській інтеграції. Щодо основних завдань Бундесверу, то вони формуються на основі його конституційно-правового призначення і впливають з цінностей, цілей і інтересів політики безпеки і оборони ФРН. Якщо коротко, то вони наступні: попередження міжнародних конфліктів і урегулювання криз, включаючи боротьбу проти міжнародного тероризму; підтримка партнерів по альянсу (НАТО); захист Німеччини та її громадян; операції по евакуації та порятунку; надання допомоги іншим органам влади, які не відносяться до Бундесверу (міжвідомча співпраця, допомога при ліквідації наслідків стихійних лих та особливо важких катастроф) [10].

У частинах та підрозділах збройних сил Німеччини професійна підготовка складається з виховання та бойової підготовки. Її завдання полягає у розвитку у військовослужбовців духовних та фізичних сил, прищепленні їм навичок, що забезпечують якісне вирішення завдань військової служби, формуванні витримки у важких умовах сучасного бою.

Система військової освіти Німеччини розроблена з урахуванням системи комплектування бундесверу кадровими офіцерами та офіцерами за контрактом (термін військової служби 2-15 років. Офіцерський корпус підрозділяється на молодший і старший офіцерський склад. Він комплектується за рахунок випускників офіцерських (військових) шкіл, офіцерів, які проходять військову службу за контрактом, і унтер-офіцерів, які отримали офіцерське звання після складання відповідних іспитів.

Система підготовки офіцерів являє собою низку етапів навчання в офіцерській школі родів військ, в одному з університетів бундесверу, військового стажування та безпосередньої служби у військах на різних штабних і командних посадах. Вона має корінні відмінності від аналогічної системи безперервної підготовки військовослужбовців у збройних силах більшості країн-членів НАТО.

Усі кандидати в офіцери розпочинають навчання за єдиною програмою, що включає наступні етапи:

- 1) початкова військова підготовка у військах за програмою рядового військовослужбовця (6 місяців). Вона, у свою чергу, поділяється на загальну початкову військову підготовку (3 місяці), яку проходять всі кандидати в офіцери незалежно від приналежності до роду військ, і на первинну спеціальну (3 місяці), зважаючи на специфіку відповідного роду військ;

- 2) бойова підготовка у військах і навчання для отримання водійських прав (3 місяці);
- 3) курс підготовки для отримання військового звання фанен-юнкера в школі роду військ (відповідає рівню підготовки унтер-офіцерів) – 3 місяці;
- 4) стажування на посаді командира відділення відповідного роду військ – 3 місяці (для кандидатів в офіцери за контрактом протягом 3-4 років – 6 місяців). Подальше навчання організовується відповідно до тривалості контракту на військову службу, а також до рівня загальної та професійної підготовки кандидата в офіцери.

У ході навчання кандидатам в офіцери через встановлений час послідовно присвоюються військові звання: ефрейтора – через 6 місяців, фанен-юнкера – через 12 місяців, фенріха – через 21 місяць, обер-фенріха – через 30 місяців і лейтенанта – через 36 місяців.

Кандидати в офіцери за контрактом на 3-11 років (залежно від його терміну) проходять різні етапи підготовки. При цьому навчання в університеті бундесверу для даної категорії військовослужбовців не передбачається. Вони цілеспрямовано готуються як офіцер – командир підрозділу.

Кандидати в офіцери за контрактом на 3 або 4 роки після стажування у військах проходять наступні етапи навчання: курс офіцера резерву в офіцерській школі (4 тижні); курс командира взводу резерву в школі роду військ (8 тижнів); служба у військах на посаді командира взводу (до закінчення контракту). Перед призначенням на посаду командира роти, батареї або ескадрильї офіцери проходять чотиритижневі курси командирів підрозділів в школі роду військ.

Система підготовки офіцерів в академії включає три етапи: курс основної підготовки, курси підготовки для служби в штабах і курси підвищення кваліфікації. Курс основної підготовки (перший етап навчання) зобов'язані пройти всі офіцери бундесверу після 8 років служби у військах перед отриманням військового звання «майор» (капітана 3 рангу). Тривалість навчання 13 тижнів. Протягом року на даному курсі трьома потоками проходять підготовку від 350 до 600 офіцерів сухопутних, військово-повітряних і військово-морських сил. Основною метою даного етапу є підготовка офіцерів для роботи в штабах, визначення напрямку їх дальшого використання та підготовка до отримання військового звання «майор» (капітана 3 рангу) [10].

Курси підготовки офіцерів служби в штабах (другий етап навчання) проходять 10-12% старших офіцерів з числа тих, хто найбільш успішно завершив курс основної підготовки (не раніше ніж через рік після його закінчення). Цей етап передбачає навчання на курсах: підготовки офіцерів генерального штабу; підготовки офіцерів відділів (управлінь) штабів. Основними критеріями відбору офіцерів для подальшого навчання, що здійснюється управлінням кадрів міністерства оборони, є добрі результати навчання на курсі основної підготовки, успішне проходження служби у військах (за результатами трьох останніх атестацій), рекомендації керівництва (від командира дивізії і вище). Близько 10% відібраних для навчання офіцерів направляються на курси офіцерів генерального штабу (термін навчання 2 роки).

До 85% слухачів проходять курси підготовки офіцерів відділів (управлінь) штабів. Навчання складається з трьох фаз: перша (8 тижнів) – вивчення загальних основ роботи в штабах, спеціалізація з одного з напрямів діяльності штабу, організація взаємодії з іншими відділами (управліннями) штабу; друга (3 тижні) – курси вдосконалення знань у сфері політики безпеки; засвоєння нових методів оперативного управління, вирішення організаційних завдань і

використання сучасних технічних засобів управління, які застосовуються в роботі штабів; третя (3 тижні) – курси підготовки офіцерів до роботи у вищих штабах ЗС Німеччини та багатонаціональних формуваннях.

На курсах підвищення кваліфікації, спеціальної підготовки та семінарах (третьої етап навчання) проводиться підготовка генералів (адміралів) і старших офіцерів, а також цивільних службовців, зайнятих у військовій галузі, перед призначенням їх на вищу посаду, у штаби НАТО або для вирішення спеціальних завдань. Тривалість підготовки на курсах складає до 10 тижнів. Усі військові навчальні заклади оборонного відомства ФРН інтегровані у державну систему освіти і мають рівень акредитації відповідно до рівня підготовки військових спеціалістів. До роботи у військових навчальних закладах активно залучається професорсько-викладацький склад цивільних закладів, а також можуть запрошуватися викладачі і спеціалісти з інших країн (як правило з країн ЄС і НАТО) [9].

Оснащеність військ складною військовою технікою та зброєю, спеціалізація військ вимагають всебічної глибокої професійної підготовки військових фахівців та командирів. З цією метою у військах використовуються численні тренажери, макети, смуги перешкод зі звуковими та світловими ефектами, динаміка мішеней сприяє максимальному наближенню бойового навчання до реалій сучасного бою.

У збройних силах Німеччини психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ.

Безпосередньо керує моральною та психологічною підготовкою у Бундесвері Центр «внутрішнього керівництва» (м. Кобленц). «Внутрішнє керівництво» – концепція та комплекс заходів інформаційно-виховної, ідеологічної та соціально-психологічної діяльності Бундесверу, викладені у чинному статуті, затвердженому в березні 1993 р. Комплекс заходів включає такі структурні елементи: керівництво людьми; кадрове керівництво; право і внутрішня служба; турбота про людей; інформаційна робота [11].

Проведений аналіз формування та розвитку кадрів збройних сил Німеччини дає підстави зазначити наступне. У частинах та підрозділах збройних сил Німеччини професійна підготовка складається з навчання та бойової підготовки. Кадри у збройних силах ретельно відбираються, враховуючи освіту, яку вони мають, а також навички та досвід. Система підготовки офіцерів Німеччини являє собою низку етапів навчання в офіцерській школі родів військ, в одному з університетів бундесверу, військового стажування та безпосередньої служби у військах на різних штабних і командних посадах. У збройних силах Німеччини психологічна підготовка вважається обов'язковою для військовослужбовців всіх родів військ, яка включає підготовку до бойових дій, стресостійкість, мотиваційні фактори до військової служби, подолання конфліктів тощо. Крім того, у Німеччині достатнє матеріальне забезпечення військовослужбовців, яке передбачає гідну оплату, турботу про поліпшення матеріального забезпечення військовослужбовців і членів їх сімей через удосконалення системи страхування і гуманізацію військової служби, надання пільг звільненим із військової служби, рідним та близьким загиблих у ході виконання службового обов'язку, а також пенсійне забезпечення.

Щодо формування збройних сил у Франції слід зазначити, що керівництво Франції надає великого значення підготовці й комплектуванню збройних сил кваліфікованими, політично благонадійними офіцерськими кадрами. Мережа військово-навчальних і цивільних закладів, в яких навчаються офіцери, що існує в країні, забезпечує потреби збройних сил в офіцерських кадрах у мирний час і має

розвинуто матеріально-технічну базу для істотного розширення можливостей таких закладів у воєнний час.

У Франції функціонують шість військових ліцеїв: військові ліцеї (в містах Екс ан Прованс, Отен і Сен Сір); військовий національний ліцей для дітей офіцерів (м. Ля Флеш); морський ліцей (м. Брест); авіаційна школа вихованців Монбонн (м. Сан Мартен). У цих ліцеях навчаються діти шкільного віку. Вони призначені для підготовки (навчання) кандидатів у всі військові школи базової підготовки з числа дітей з родин військовослужбовців і службовців міністерства оборони та штабу збройних сил Франції (у першу чергу), а також інших громадян Франції [12].

Навчання ліцеїстів проводиться викладацьким складом за навчальними предметами згідно з національною освітньою програмою (аналогічної програмі цивільних ліцеїв). Випускники ліцею отримують ступінь бакалавра (аналог рівня середньої загальноосвітньої школи). Крім того, випускник може отримати від керівництва ліцею пропозицію вступити до підготовчого класу з метою підготовки до іспитів для вступу до військової школи базової підготовки. Підготовка молодших офіцерів здійснюється в основних, практичних і спеціалізованих школах родів військ і служб. Навчання проводиться поетапно: спочатку в основних школах, а потім у практичних і спеціалізованих, де офіцери отримують підготовку за вибраною спеціальністю. Після закінчення практичної школи офіцери призначаються на посади у війська [13; 14].

В основні школи приймаються випускники підготовчих військових ліцеїв, цивільна молодь віком від 17 до 22 років після закінчення загальноосвітніх середніх шкіл, а також унтер-офіцери у віці до 23 років. У школах основної підготовки (тривалість навчання три роки) курсанти протягом першого року отримують основи військових знань і навички, необхідні командирові відділення. У наступні два роки вони проходять військову підготовку в обсязі, достатньому для управління підрозділами до роти включно. Відповідно до навчального плану приблизно 50% навчального часу виділяється на вивчення військових дисциплін, близько 40% – на загальноосвітні предмети та 10% – на фізичну підготовку. У процесі навчання використовуються нові методи та способи навчання, останні досягнення науки й техніки, постійно вдосконалюється матеріально-технічна база, широко застосовуються тренажери. Курсанти вивчають організацію військових частин і підрозділів та тактику їхніх дій, отримують загальні відомості про бойове використання з'єднань, детально знайомляться зі статутами збройних сил, зброєю та військовою технікою родів військ, беруть участь у загальновійськових навчаннях. Крім того, вони поглиблюють знання з математики, фізики, географії, історії, іноземних мов та інших предметів [14].

Велика увага при формуванні необхідних професійних якостей офіцерів приділяється оперативній і тактичній підготовці. На неї у військово-навчальних закладах виділяється більше 50% навчального часу. У період навчання у військово-навчальних закладах майбутні офіцери значний час проводять на стажуванні у військах. У ході дальшої військової служби вони часто беруть участь у тактичних навчаннях із застосуванням різної зброї. Усі командири підрозділів навчаються в навчальних центрах «командос», де опановують способи ведення бойових дій у відриві від своїх військових частин, формують уміння використовувати місцеві ресурси, переносити значні психологічні та фізичні навантаження [14].

Вища військова підготовка офіцерського складу оперативно-тактичної ланки управління проводиться в два етапи [14]: перший – навчання офіцерів у штабній

школі сухопутних військ або військово-повітряних сил (у військово-морських сил її немає); другий – у міжвидовому коледжі оборони [14].

Вища військова підготовка старших офіцерів сухопутних військ включає наступні етапи: перший – заняття в штабній школі (м.Компьен); другий – у міжвидовому коледжі оборони (м. Париж) [15].

Відбір кандидатів на навчання до міжвидового коледжу оборони відбувається протягом усього року і завершується письмовим та усним іспитом перед комісією, що складається з військових і цивільних діячів високого рангу. Протягом року слухачі вивчають питання стратегії, виникнення конфліктів високої і низької інтенсивності, організації підготовки та проведення великомасштабних операцій, нових та мінливих концепцій, керівництва військами в умовах асиметричного конфлікту, ведення інформаційної війни, економічної розвідки, а також вдосконалюють свої знання з права збройних конфліктів. Отримання диплому міжвидового коледжу оборони є обов'язковою умовою, для призначення офіцера на командно-штабну посаду полкового рівня та вище.

У контексті викладеного основними цілями військової освіти Франції є такі: підвищення обороноздатності держави, авторитету армії в суспільстві, створення матеріальних, інтелектуальних і духовних цінностей; задоволення освітніх потреб особистості, суспільства та держави в підготовці військових фахівців, спроможних ефективно виконувати покладені на них завдання в мирний та воєнний час; підготовка офіцерів до самостійної діяльності в якості військових представників держави при відстоюванні національних інтересів за межами своїх кордонів; формування знань та вмінь офіцерів співпрацювати в галузі військової безпеки з державними, суспільними, релігійними, іншими організаціями і засобами масової інформації; удосконалення системи, пріоритетна підтримка її як структури, що забезпечує відтворення кадрового потенціалу збройних сил.

Загальними тенденціями розвитку системи військової освіти Франції є такі: реалізація задач збройних сил щодо забезпечення національних інтересів і національної безпеки; розгалуженість мережі військових навчальних закладів, навчальних центрів, полігонів з підготовки військових фахівців різних категорій і рівнів; опора на національну культуру, традиції і кращий світовий досвід у підготовці офіцерських кадрів; суворий добір кандидатів на навчання у військових навчальних закладах і активно діюча система відрахування нездатних до військової служби в процесі навчання; відповідність змісту підготовки фахівця посадовому призначенню, сучасному рівню розвитку воєнної науки та практики, єдина схема організації процесу навчання – початкова військова підготовка, підготовка за фахом відповідно до рівнів освіти та ланок управління (теоретична, практична), підвищення кваліфікації і перепідготовка; висока ефективність управління підготовкою військових фахівців на всіх ієрархічних рівнях, виважена інтеграція з цивільною освітою; випереджальний розвиток військової освіти щодо практики повсякденної діяльності збройних сил; створення оптимальних умов для оволодіння знаннями, вміннями та навичками, ретельний контроль якості освіти; використання найсучасніших інформаційних технологій і досягнень науки в підготовці офіцерських кадрів; неперервність і ступеневість підготовки та підвищення кваліфікації військових фахівців різних категорій; відповідність матеріально-технічного, фінансового, інформаційного, дидактичного забезпечення освітнім програмам, завданням щодо підготовки військових фахівців; міжнародне співробітництво у військово-освітній сфері.

Аналіз системи формування та розвитку кадрів збройних сил Франції дає підстави зазначити наступне. Так, мережа військово-навчальних і цивільних

закладів, в яких навчаються офіцери, що існує в країні, забезпечує потреби збройних сил в офіцерських кадрах у мирний час і має розвинуту матеріально-технічну базу для істотного розширення можливостей таких закладів у воєнний час. У Франції існують військові ліцеї, які надають початкову освіту. Система підготовки офіцерів має багатоступеневу освіту та постійний відбір кадрів. У Франції створена суттєва матеріальна підтримка військовослужбовців, зокрема відповідна заробітна плата, надбавки за особливі умови служби, призначені для компенсації ризиків, переміщення та тривале перебування закордоном; сприяння у купівлі або оренді житла; допомога членам сімей у працевлаштуванні, допомога у реабілітації після звільнення зі служби, пенсійне забезпечення тощо.

Висновки. Проведений аналіз сучасних засад формування збройних сил НАТО як основи забезпечення міжнародної безпеки дає підстави зазначити, що країни НАТО (зокрема, Великобританія, Німеччина та Франція) проводять розгорнуту систему навчання своїх військовослужбовців із залученням передової інноваційної техніки та технологій, у тому числі штучного інтелекту. Термін підготовки військовослужбовців тривалий, що дає можливість їм опанувати важливі знання та навички, а також систематично проходити удосконалення своїх навичок на тренувальних полігонах. Навчання військовослужбовців країн НАТО має багатоетапну систему та постійне тестування курсантів щодо отриманих навичок та знань. Окрема увага приділяється системі соціального захисту військовослужбовців.

Список використаних джерел:

1. Selection and Training in the British Army. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Army_Training_Regiment (дата звернення: 12.06.2024).
2. Defense Academy of the United Kingdom. URL: <http://www.da.mod.uk/> (дата звернення: 12.06.2024).
3. Royal Military College Sandhurst. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_Military_College_Sandhurst (дата звернення: 12.06.2024).
4. Infantry Training Centre. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Infantry_Training_Centre (дата звернення: 12.06.2024).
5. Joint Services Command and Staff College URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_Services_Command_and_Staff_College (дата звернення: 12.06.2024).
6. Royal College of Defence Studies. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_College_of_Defence_Studies (дата звернення: 12.06.2024).
7. Advanced Research and Assessment Group. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Advanced_Research_and_Assessment_Group (дата звернення: 12.06.2024).
8. Кінь О.В., Захаров О.Б. Аналіз підходів щодо організації оцінювання кадрової політики в арміях провідних країн світу. *Зб. наук. пр.* 2010. № 1(23). С. 25–29.
9. Черних Ю.О., Черних О.Б. Основи організації та функціонування системи військової освіти Німеччини – аналітичний огляд. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. Вип. 57. С. 238–248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu_2017_57_33 (дата звернення: 12.06.2024).
10. Weißbuch. URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Wei%C3%9Fbuch> (дата звернення: 09.06.2024).
11. Приходько І.І., Гунбін К.Ю., Безбавна Г.І. Професійний психологічний відбір військовослужбовців у зарубіжних країнах. *Причорноморські психологічні студії*. 2017. № 1. URL: http://books.ndcnangu.co.ua/statti_NDL_3/6.Prihodko_PPS_2017_2.pdf (дата звернення: 02.06.2024).
12. Profile of the french cadet at école spéciale militaire. URL: <http://www.norwich.edu/stcyr/cadets.html> (дата звернення: 10.06.2024).

13. École d'état-major (Staff school). URL: https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_d%C3%A9tat-major (дата звернення: 12.06.2024).
14. Military academy France. URL: <http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/12312#France> (дата звернення: 12.06.2024).
15. École d'état-major (Staff school). URL: https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_d%C3%A9tat-major (дата звернення: 12.06.2024).

References

1. Selection and Training in the British Army. *en.wikipedia.org*. Retrieved from http://en.wikipedia.org/wiki/Army_Training_Regiment [in English].
2. *Defense Academy of the United Kingdom*. Retrieved from <http://www.da.mod.uk/> [in English].
3. Royal Military College Sandhurst. *en.wikipedia.org*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_Military_College_Sandhurst [in English].
4. Infantry Training Centre. *en.wikipedia.org*. Retrieved from http://en.wikipedia.org/wiki/Infantry_Training_Centre [in English].
5. Joint Services Command and Staff College. *en.wikipedia.org*. Retrieved from http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_Services_Command_and_Staff_College [in English].
6. Royal College of Defence Studies. *en.wikipedia.org*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Royal_College_of_Defence_Studies [in English].
7. Advanced Research and Assessment Group. *en.wikipedia.org*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Advanced_Research_and_Assessment_Group [in English].
8. Kin, O.V. & Zakharov, O.B. (2010). Analiz pidkhodiv shchodo orhanizatsii otsiniuvannia kadrovoi polityky v armiakh providnykh krain svitu [Analysis of approaches to the organization of personnel policy evaluation in the armies of the world's leading countries]. *Zb. nauk. pr. – Coll. of science pr.*, 1(23), 25–29 [in Ukrainian].
9. Chernykh, Yu.O. & Chernykh, O.B. (2017). Osnovy orhanizatsii ta funktsionuvannia systemy viiskovoi osvity Nimechchyny – analitychnyi ohliad [Basics of the organization and functioning of the military education system in Germany – an analytical review]. *Zbirnyk naukovykh prats Viiskovoho instytutu Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka – Collection of scientific works of the Military Institute of Taras Shevchenko Kyiv National University*, 57, 238-248. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpviknu_2017_57_33 [in Ukrainian].
10. Weißbuch. *de.wikipedia.org*. Retrieved from <https://de.wikipedia.org/wiki/Wei%C3%9Fbuch> [in German].
11. Prykhodko, I.I. & Hunbin, K.Iu. & Bezbavna, H.I. (2017). Profesiyni psykhologichniy vidbir viiskovosluzhbovtiv u zarubizhnykh krainakh [Professional psychological selection of military personnel in foreign countries]. *Prychornomorski psykhologichni studii – Black Sea Psychological Studies*, 1. Retrieved from http://books.ndcnangu.co.ua/statti_NDL_3/6.Prihodko_PPS_2017_2.pdf [in Ukrainian].
12. Profile of the french cadet at école spéciale militaire. *www.norwich.edu*. Retrieved from <http://www.norwich.edu/stcyr/cadets.html> [in French].
13. École d'état-major (Staff school). *fr.wikipedia.org*. Retrieved from https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_d%C3%A9tat-major [in French].
14. Military academy France. *en.academic.ru*. Retrieved from <http://en.academic.ru/dic.nsf/enwiki/12312#France> [in French].
15. École d'état-major (Staff school). *fr.wikipedia.org*. Retrieved from https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cole_d%C3%A9tat-major [in French].

Подано до редакції 01.08.24 р.
Прийнято до друку 10.09.24 р.

УДК 35.08:[004-044.922

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31>

Зленко Алла, кандидат історичних наук, професор кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

Zlenko Alla, PhD in History, Professor Department of Social Communications, Documentation and Information Activity Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

✉ zlenko.am@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5586-3984>

Лященко Юрій, викладач кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

Liashchenko Yurii, Lecturer Department of Social Communications, Documentation and Information Activity Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

✉ lasenkourij2023@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1302-6823>

Зленко Яна, викладач кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

Zlenko Yana, Lecturer Department of Social Communications, Documentation and Information Activity Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

✉ yanazlenko@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6052-7897>

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

FEATURES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE HR MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. У статті проаналізовано основні тенденції цифровізації служби управління персоналом, визначено ключові можливості та ризики впровадження цифрових технологій у HR-процеси, а також досліджено зв'язок між цифровізацією та підвищенням ефективності HR-функцій. Особлива увага приділена впливу цифровізації на мотивацію та залученість працівників, оскільки ці аспекти є критично важливими для стабільного функціонування організацій. Виявлено зміни в технологічному ландшафті, які вимагають від працівників освоєння нових навичок і здібностей, що підкреслює необхідність використання інноваційних методів навчання, розвитку та мотивації персоналу.

Також розглянуто переваги й недоліки цифровізації основних HR-функцій в контексті діяльності організацій. Зокрема, з'ясовано, що цифрові HR-рішення дозволяють зберегти кадровий потенціал і забезпечувати стійкість організацій під час економічних потрясінь, таких як пандемія COVID-19 або військові конфлікти. Цифровізація управління персоналом є комплексним завданням, що вимагає врахування численних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. З одного боку, деякі цифрові інструменти мають високу вартість і тривалий термін окупності, що може робити їх впровадження економічно не вигідним у короткостроковій перспективі. З іншого боку, автоматизація HR-процесів сприяє зниженню витрат на оплату праці співробітників HR-відділів і оптимізації робочих процесів за рахунок скорочення часу на виконання рутинних завдань, таких як первинний відбір кандидатів, розрахунок зарплат і перевірка компетентностей.

Сучасний HR завдяки цифровим інструментам формує для співробітників середовище, яке сприяє підвищенню їх ефективності та продуктивності. Досвід провідних компаній, які успішно впроваджують цифрові рішення в HR-функції, підтверджує їхню результативність. Однак, процес імплементації різних методів цифровізації та оцінювання їхньої ефективності потребує подальших досліджень для максимізації їхнього потенціалу.

Ключові слова: персонал, управління людськими ресурсами, цифровізація HR-процесів організації, розвиток персоналу, рекрутинг, автоматизація, трансформація системи управління персоналом.

Abstract. The article analyzes the main trends in the digitalization of the HR service, identifies the key opportunities and risks of introducing digital technologies into HR processes, and explores the relationship between digitalization and increasing the efficiency of HR functions. Particular attention is paid to the impact of digitalization on employee motivation and engagement, as these aspects are critical for the stable functioning of organizations. The author identifies changes in the technological landscape that require employees to master new skills and abilities, which emphasizes the need to use innovative methods of training, development and motivation of personnel.

The advantages and disadvantages of digitalization of the main HR functions in the context of organizations' activities are also considered. In particular, it is found that digital HR solutions allow preserving human resources and ensuring the resilience of organizations during economic shocks, such as the COVID-19 pandemic or military conflicts. The digitalization of HR management is a complex task that requires taking into account numerous factors of the internal and external environment. On the one hand, some digital tools are expensive and have a long payback period, which can make their implementation economically unprofitable in the short term. On the other hand, automation of HR processes helps to reduce the cost of paying HR employees and optimize workflows by reducing the time spent on routine tasks such as initial candidate selection, payroll, and competency testing.

Modern HR uses digital tools to create an environment for employees that helps to increase their efficiency and productivity. The experience of leading companies that successfully implement digital solutions in the HR function confirms their effectiveness. However, the process of implementing various digitalization methods and evaluating their effectiveness requires further research to maximize their potential.

Keywords: personnel, human resource management, digitalization of HR processes, staff development, recruitment, automation, transformation of the HR management system.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення, зміна підходів до управління, викликана змінами в суспільній парадигмі розвитку, прискоренням цифровізації, появою на ринку праці нового покоління співробітників і кардинальними змінами в сфері праці, актуалізує впровадження нових механізмів, принципів та інструментів у систему управління людськими ресурсами. Успішне функціонування організації значною мірою залежить від ухвалення управлінських рішень, які сприяють підвищенню ефективності використання технологій як керівництвом, так і співробітниками. У найближчому майбутньому управління персоналом буде характеризуватися серйозними внутрішніми трансформаціями, спрямованими на впровадження інноваційних технологій для оптимізації процесів пошуку, залучення та інтеграції працівників у робочі процеси. Крім того, важливою стане автоматизація координації та моніторингу діяльності співробітників за допомогою програмного забезпечення, що допоможе мінімізувати помилки та підвищити ефективність комунікації.

Ці зміни відкривають нові можливості для гнучкого управління кадрами, зокрема через використання інструментів штучного інтелекту та аналітики даних для персоналізованого підходу до кожного працівника. Завдяки цьому

менеджмент зможе приймати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку навичок співробітників, розподілу завдань і підтримки мотивації. Водночас, новітні технології дадуть змогу створити сприятливі умови для співпраці та взаємодії між командами, що посилять згуртованість колективу й покращить продуктивність на всіх рівнях організації [9, с. 30-34].

Спираючись на існуючі авторські підходи до визначення терміну «цифровізація», можна стверджувати, що це процес, який передбачає перехід організації до нових моделей мислення та методів роботи, заснованих на використанні соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Цей процес охоплює зміну підходів до управління, систем мотивації, а також адаптацію нових бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасного цифрового середовища.

Цифровізація стала ключовим фактором, який трансформує сучасне бізнес-середовище, значно впливаючи на різні аспекти діяльності організацій, зокрема на функцію управління персоналом (HR). Вона змінює підхід до підбору кадрів, їх розвитку, оцінки ефективності роботи та утримання співробітників. Завдяки цифровим інструментам автоматизації та аналітики, HR-функція стає більш гнучкою, прозорою та орієнтованою на підвищення ефективності роботи команди, що дозволяє організаціям швидко адаптуватися до нових ринкових викликів і створювати конкурентні переваги.

Цифровий HR інтегрує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології та доповнену реальність, створюючи сучасну платформу для вдосконалення взаємодії з працівниками та кандидатами, а також для поліпшення їхнього досвіду на кожному етапі співпраці. Цей підхід сприяє не лише оптимізації робочих процесів, але й підвищенню рівня залученості, адаптації та задоволеності співробітників. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову впровадження цифрового HR, тоді як керівництво компаній і HR-департаменти відповідають за створення комплексних стратегій та програм, які інтегрують ці рішення у процеси управління персоналом.

Впровадження цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами стає особливо важливим для організацій, що перебувають на етапі інтенсивного зростання, розширення чи відкриття великої кількості нових вакансій. Для таких компаній цифровий HR допомагає ефективніше проводити підбір, адаптацію та розвиток персоналу, знижуючи витрати часу та ресурсів. Однак цифровізація управління персоналом є корисною і для інших організацій, оскільки вона може підвищити ефективність будь-яких HR-процесів, від автоматизації рутинних завдань до підвищення точності в оцінці результативності співробітників.

Завдяки цифровим інструментам компанії можуть краще управляти людським капіталом, ефективніше використовувати таланти і створювати умови для сталого розвитку. До того ж, цифрові рішення дозволяють зміцнити бренд роботодавця, підвищуючи його привабливість на ринку праці та створюючи позитивний імідж як компанії, що використовує передові технології для розвитку своїх співробітників [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління персоналом в умовах цифровізації економіки є широко досліджуваним як у вітчизняній літературі, так і зарубіжній. Теоретичним підґрунтям для дослідження характерних рис цифрової трансформації управлінської діяльності стали праці таких науковців, як Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко [4], В. Куйбіда, О. Петроє, Л. Федулова, Г. Андрощук та інші [10]. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу досліджено в працях В. Піменова [8].

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад цифровізації як фактору змін у міжнародних економічних відносинах зроблено К. Січкаренко [9]. Питанням рекрутингу персоналу в епоху діджиталізації присвячено праці Т. Вонберг, А. Головка [3], В. Жуковської, І. Миколайчук, А. Марняло, М. Шома [6]. Відзначаючи змістовність напрацювань перелічених авторів у розвиток теоретико-методичних засад цифровізації управлінських процесів, слід зауважити, що розвиток управління персоналом під впливом цифрових технологій набирає все більших обертів. Це створює необхідність ретельного дослідження, оцінки та аналізу тенденцій цифровізації у сфері HR.

Мета статті – здійснити комплексний аналіз сучасних тенденцій, перспектив та інноваційних практик, що виникають в процесі цифровізації системи управління людськими ресурсами організації.

Виклад матеріалу. Вдосконалення системи управління персоналом є визначальним чинником успіху та надає організації довготривалу конкурентну перевагу. Однак, у сфері управління людськими ресурсами існують певні виклики, що пов'язані з нестачею необхідних навичок, актуальних знань і досвіду в контексті цифрової трансформації. Впровадження цифрових технологій є нагальною потребою сучасності, проте їх масове поширення ще не досягнуто через брак кваліфікованих фахівців у цій сфері, а також відсутність чіткої загальнодержавної стратегії переходу до цифрової економіки в різних галузях.

З огляду на це, дослідження ефективних інструментів та підходів до формування сучасної системи управління персоналом в умовах цифровізації має важливе значення. Такі дослідження сприятимуть швидшій адаптації організацій до нових реалій, оптимізації HR-процесів та підвищенню загальної ефективності роботи. Впровадження цифрових рішень дозволить автоматизувати рутинні завдання, забезпечити більш точний аналіз даних про працівників, покращити процес підбору та утримання кадрів, а також підвищити гнучкість організації у відповідь на зовнішні виклики.

У той же час, як стверджує В. Піменов, розвиток цифрових компетенцій серед HR-фахівців, побудова ефективної системи навчання та створення державної стратегії цифрової трансформації у різних галузях економіки є важливими кроками для забезпечення стійкого росту та конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової ери [8].

До цифрових рішень, які доцільно впроваджувати в сфері управління людськими ресурсами, можна віднести:

- автоматизацію рутинних завдань в управлінні персоналом: до рутинних завдань в управлінні персоналом можна віднести обробку заявок на відпустку, ведення табелів робочого часу, сортування та аналіз резюме потенційних кандидатів та інші. Це дозволить HR-управлінцям зосередитися на стратегічних завданнях, таких як планування кар'єрного росту співробітників, розвиток корпоративної культури та взаємодія з лідерами команд;
- штучний інтелект (AI) в створенні робочих документів: AI може аналізувати великі обсяги даних, виявляючи закономірності та тенденції, що можуть бути використані для створення шаблонів документів, документи можуть бути легко адаптовані та персоналізовані для конкретних співробітників або відділів. Це може полегшити процес внесення змін та забезпечити більшу зосередженість на індивідуальних потребах, штучний інтелект можна інтегрувати з іншими технологіями,

такими як блокчейн або хмарні рішення, що відкриває прогресивніші можливості для управління документами;

- розробка чат-ботів для персоналу та стажерів: чат-боти можуть обробляти рутинні запитання від персоналу та стажерів, надавати автоматичні відповіді, тим самим вільно звільняючи час HR-співробітників, також їх можна інтегрувати з існуючими HR-системами та базами даних, забезпечуючи єдину систему доступу до важливої інформації, в умовах збільшення дистанційної роботи, чат-боти можуть стати мостом між персоналом, забезпечуючи неперервний зв'язок і підтримку. Штучний інтелект та інші інструменти цифровізації виступають як засіб перетворення HR-відділів зі звичайних витратних пунктів у ключові стратегічні ресурси. Роботодавцям відкривається можливість отримувати глибокий, цілісний огляд кожного співробітника та створювати індивідуальні рекомендації, плани дій у різних сферах, таких як кар'єрний розвиток, співпраця між працівниками та набір персоналу, що відповідає вимогам сучасної робочої сили XXI ст.

У сучасних умовах складно уявити роботу будь-якої компанії без використання програмного забезпечення. Функціональні можливості інформаційної системи визначаються загальними вимогами до системи управління та специфічними потребами конкретної організації. Основною метою є автоматизація не всіх HR-функцій, а лише тих, що є критичними на поточному етапі розвитку компанії та будуть актуальними в майбутньому. Надлишкові функції можуть стати джерелом додаткових витрат і потребувати зайвих ресурсів для підтримки. Зазвичай автоматизація охоплює ключові та найскладніші бізнес-процеси, такі як рекрутинг, переведення співробітників, звільнення, а також оформлення відпусток. При цьому важливо обрати ті функції, які дійсно підвищують ефективність роботи HR-відділу та оптимізують управління персоналом. Успішна автоматизація дозволяє не тільки зекономити час і ресурси, але й забезпечити точність виконання завдань, покращити збереження даних та забезпечити їх швидку обробку, що в цілому позитивно впливає на продуктивність компанії [10].

Визначення та аналіз ключових напрямків HR-функцій стає критично важливим для забезпечення ефективного управління персоналом і відповіді на виклики сучасного ринку праці. Один із пріоритетних напрямів цифровізації полягає у формуванні «цифрової робочої сили». У контексті глобалізації та діджиталізації сучасне суспільство переживає період значних трансформацій, що сприяє розвитку концепції «цифрового мислення» серед працівників. Однак, існує помітний розрив у рівні цифрового мислення між молодшим поколінням, зокрема «поколінням Z», та старшими співробітниками, які нерідко виявляють спротив впровадженню нових технологій.

Ця проблема стає викликом для багатьох організацій, оскільки старші працівники можуть чинити опір змінам, які передбачають впровадження інноваційних цифрових інструментів. Для HR-менеджера критично важливо оцінити склад колективу з погляду цифрової грамотності, визначити рівень володіння інформаційними технологіями серед працівників різних вікових категорій та розробити ефективні стратегії підвищення цифрової компетенції робочої сили. Це може включати як навчання та підтримку, так і поступове впровадження технологій, що дозволить зменшити опір та покращити адаптацію до нових умов.

Як зазначає О. Леонова, цифровізація HR-процесів і рекрутингу перестає бути просто новомодним трендом і поступово стає необхідністю для тих, хто бажає залишатися конкурентоспроможним на ринку праці. Цифровізація системи управління персоналом, по факту, є повний перегляд HR-процесів, а досить часто включає в себе і зміну філософії всередині компанії [7].

У сфері автоматизації управлінських функцій та рекрутингу варто виокремити декілька основних напрямів, які допоможуть працювати краще й ефективніше.

1. *Big Data й аналіз даних.* Останніми роками аналітика великих даних (big data) стрімко набирає популярності у різних сферах суспільного життя, економіки та управління, зокрема у сфері HR. Цей інструмент стає все більш затребуваним завдяки своїй здатності вирішувати широкий спектр завдань, від бізнесових проблем до оптимізації процесів в особистому житті. Головна перевага аналітики великих даних полягає в тому, що вона дозволяє отримувати інсайти та рішення на основі великого обсягу даних швидко й відносно недорого.

Для України використання big data в управлінні персоналом є новим, але перспективним інструментом. Він має потенціал значно підвищити ефективність HR-процесів, таких як підбір персоналу, прогнозування продуктивності, аналіз залученості працівників, оптимізація навчальних програм та управління кар'єрним розвитком. Використання аналітики великих даних в HR дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення, зменшувати витрати та покращувати адаптивність компаній до змін ринку праці. Незважаючи на те, що в Україні цей інструмент тільки починає використовуватися, його впровадження може стати вагомим перевагою для організацій, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах цифрової трансформації.

Останнім часом аналітика великих даних відкрила нові можливості для вирішення складних дослідницьких завдань у сфері управління людськими ресурсами. Дані, які раніше було важко зібрати та проаналізувати, тепер доступні з різноманітних джерел, таких як соціальні мережі, відеоспостереження, датчики, телефонні записи та інші цифрові платформи. Це дозволяє HR-фахівцям використовувати ці дані для покращення процесів прийняття рішень.

Сьогодні управління персоналом активно інтегрує спеціалізовану аналітику у свої щоденні операції. Одним із головних напрямків є оптимізація процесу найму. Використовуючи програмне забезпечення для аналізу резюме, сортування заявок та визначення ефективних джерел пошуку кандидатів, компанії значно зменшують адміністративні витрати та скорочують час, витрачений на рутинні завдання. Аналітика дозволяє оцінювати не лише професійні навички кандидатів, а й передбачати їхню довгострокову продуктивність, рівень залученості та можливість інтеграції в корпоративну культуру.

Крім того, великі дані надають можливість моніторингу внутрішніх HR-процесів, таких як мотивація співробітників, аналіз продуктивності та визначення зон для розвитку. Використання цієї інформації допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом, підвищуючи загальну ефективність організації. У майбутньому розвиток аналітики даних в HR продовжить трансформувати підходи до роботи з персоналом, роблячи їх більш точними та прогнозованими [2].

Як відмічають авторки О. Дороніна та А. Алярова, узагальнення досвіду використання аналітики великих даних у компаніях дозволяє виділити низку управлінських завдань, які можна вирішувати за допомогою цих інструментів у сфері управління персоналом. Серед них: оптимізація процесів рекрутингу, включно з пошуком талантів; передбачення поведінкових особливостей працівників різних соціальних, професійних та кваліфікаційних груп; покращення робочих процесів і створення ефективних графіків роботи.

Крім того, аналітика допомагає прогнозувати звільнення працівників та планувати плинність кадрів, що дозволяє компаніям завчасно реагувати на кадрові зміни. Однією з ключових можливостей є вимірювання продуктивності та ефективності праці, а також розробка мотиваційних програм, компенсацій та пільг, які сприяють підвищенню якості продукції та покращенню обслуговування клієнтів. Аналітика також допомагає у створенні ефективної системи навчання та розвитку персоналу, зокрема у визначенні навчальних програм, що позитивно впливають на продуктивність чи сприяють впровадженню інновацій.

Додатково, великі дані дозволяють аналізувати внутрішні комунікації в компанії, проводити кластеризацію працівників за різними ознаками та визначати ефективні управлінські практики, що ведуть до підвищення загальної результативності організації. Таким чином, використання аналітики великих даних в HR стає потужним інструментом для прийняття обґрунтованих рішень та досягнення стратегічних цілей у сфері управління людським капіталом [5, с. 174–182].

Аналітика великих даних у сфері HRM може суттєво покращити виявлення та управління «зірками» компанії – співробітниками, які приносять виняткові знання, інноваційні ідеї та унікальні навички. Завдяки цьому інструменту можна визначити найбільш ефективні програми для утримання та мотивації цих ключових працівників, а також розробити стратегії, які допоможуть новим співробітникам наслідувати успішні поведінкові моделі «зірок».

Аналітика великих даних дозволяє оцінити ефективність освітніх та навчальних програм, взаємодії з керівниками та інших аспектів кар'єрного розвитку. Це дає змогу визначити, які з цих елементів найбільше сприяють росту і підвищенню загальної продуктивності персоналу. Наприклад, можна проаналізувати, які типи навчання та підготовки ведуть до швидшого розвитку навичок, чи які форми взаємодії з керівниками мають найбільший вплив на мотивацію і результативність працівників.

Загалом, впровадження аналітики великих даних у HR-процеси дозволяє не лише точніше відстежувати ефективність і потенціал працівників, але й забезпечує створення більш персоналізованих і результативних стратегій розвитку і управління персоналом [1]. Аналітика великих даних у сфері HR може також сприяти успішному кар'єрному розвитку та навчання молодих працівників, використовуючи дані про кар'єрний шлях та професійний розвиток співробітників, які вже вийшли на пенсію. Це дозволяє формувати програми розвитку на основі реального досвіду, зокрема визначати, які навички та стратегії були ефективними для успішних професіоналів протягом їхньої кар'єри.

Однак, на думку О. Дороніної та А. Алярової, впровадження аналітики великих даних в систему менеджменту компанії несе як переваги, так і певні обмеження. Переваги включають підвищення ефективності управління

персоналом, зростання обґрунтованості прийнятих рішень, зменшення трудоемкості процесів прийняття рішень та виконання HR-функцій, а також можливість встановлення зв'язку між результатами працівників і успіхом компанії. Проте існують і обмежувальні чинники, які можуть ускладнити успішне використання аналітики великих даних в HR. До таких обмежень відносяться: недостатні цифрові компетенції у фахівців з управління персоналом та недостатній досвід роботи з великими даними; законодавчі обмеження, що регулюють використання та доступ до великих даних; низька якість самих даних, що ускладнює їх аналіз; та глобальний характер управлінських завдань, що може призвести до значних витрат часу на аналітику. Таким чином, хоча аналітика великих даних відкриває нові можливості для управління персоналом, її ефективне використання вимагатиме подолання зазначених викликів і обмежень [5, с. 174–182].

2. *Цифровий рекрутмент*. Цифрові тренди у сфері рекрутменту поступово змінюють традиційні методи, такі як тривалі особисті співбесіди та тривале очікування кандидатів на рішення від менеджера з найму. Новітні технології та інновації, що з'явилися за останні три роки, активно замінюють ці застарілі практики. Наприклад, серед важливих нововведень можна відзначити [3, с. 313–318]:
 - 1) Перехід до дистанційного рекрутингу та віддаленої роботи. Останніми роками бізнес-процеси, зокрема рекрутинг, все частіше переходять у дистанційний режим. Згідно з даними CNBC за 2020 р., 74% керівників компаній адаптували свої робочі стратегії, переводячи частину працівників на постійну віддалену роботу або комбіновані гібридні формати, що включають як офісну, так і дистанційну діяльність. Це також вплинуло на гнучкі графіки роботи, що дозволяють працівникам краще балансувати між професійними обов'язками та особистим життям [11].
 - 2) Інтеграція рекрутингу та маркетингу. Рекрутери активно використовують маркетингові стратегії для просування бренду компанії. Це включає таргетовану рекламу на різних цифрових платформах, таких як соціальні мережі та професійні сайти. Крім того, рекрутери беруть участь у галузевих онлайн-конференціях та вебінарах, щоб підвищити видимість компанії як роботодавця та залучити потенційних кандидатів.
 - 3) Співбесіди через технології відеозаявок. Інноваційні платформи дозволяють проводити співбесіди без присутності рекрутера. Кандидатам надсилається посилання на платформу, де вони відповідають на запитання у відеоформаті. Кожне питання має обмежений час відповіді (зазвичай 30 секунд), після чого записані відео автоматично передаються рекрутерам для подальшого аналізу.
 - 4) Онлайн Дні відкритих дверей. Цей формат дозволяє кандидатам дізнатися більше про компанію без фізичної присутності. Онлайн Дні відкритих дверей включають презентації бренду роботодавця, віртуальні тури по офісу та можливість отримати зворотний зв'язок через інтерактивні сесії з представниками компанії. Це допомагає потенційним працівникам оцінити культуру компанії та її цінності.
 - 5) Гейміфікація процесів рекрутингу. Гейміфікація стає популярним інструментом для оцінки різних аспектів кандидатів. Використання ігрових елементів дозволяє визначити рівень емпатії, швидкість прийняття рішень, емоційний інтелект, рівень відповідальності та схильність до

конфліктів. Це не тільки робить процес відбору цікавішим, але й забезпечує глибше розуміння навичок і якостей кандидатів.

6) Використання нейронних мереж. Нейронні мережі знаходять широке застосування в рекрутингу, зокрема для створення описів вакансій (завдяки сервісам типу Textio), аналізу резюме за ключовими словами та оцінювання відповідей, міміки і жестів кандидатів під час співбесід. Ці технології дозволяють автоматизувати багато аспектів процесу і підвищити точність оцінки кандидатів.

7) HR-боти для комунікації з кандидатами. Використання HR-ботів у спілкуванні з кандидатами на сайті компанії або в месенджерах значно підвищує ефективність рекрутерів. Боти можуть автоматизувати відповідь на поширені запитання, організувати попередні відбори, збирати інформацію та здійснювати первинну комунікацію, що дозволяє рекрутерам зосередитися на більш стратегічних завданнях [6, с. 257–262].

У сучасному динамічному бізнес-середовищі важливість електронного рекрутингу зростає. Впровадження цифрових методів у процеси найму стає ключовим елементом. Серед сучасних інструментів рекрутингу особливо актуальними є віртуальні співбесіди, використання HR-ботів для первинного відбору кандидатів, а також VR-асесмент для оцінки soft skills кандидатів. Ці технології дозволяють ефективніше управляти процесом найму та знижують витрати часу і ресурсів.

3. *Пошук кандидатів через соцмережі.* Серед трендів, започаткованих пандемією Covid-19, – різке збільшення кількості користувачів соцмереж. Люди почали проводити у фейсбуці чи інстаграмі більше часу, зокрема, і в робочі години. Не дивно, що більш актуальним став і пошук персоналу через соціальні мережі та месенджери Facebook, Instagram, LinkedIn, Telegram та Viber. Кожна соціальна мережа має певну цільову аудиторію. Так, для пошуку кандидатів ІТ-сфери зазвичай найкраще підходить мережа LinkedIn. Використання даного напряму потребує дотримання певних правил, врахування яких дозволить використовувати соціальні мережі досить ефективно. При цьому формуєте в пошуковому вікні запит про потрібного фахівця, його місцезнаходження і переглядаєте варіанти. Далі за допомогою правильної комунікації будете зв'язок із потенційним кандидатом і формуєте для нього привабливу пропозицію працевлаштування.

Щоб комунікація спрацювала якнайкраще, ваша компанія має мати сильний бренд роботодавця або ж ваша пропозиція має бути конкурентною, зокрема, в питанні заробітної плати. Щоб заохотити потенційних кандидатів самостійно відгукуватися на відкриті позиції, можна розмістити вакансії на сторінці компанії в LinkedIn та на сторінках спеціалістів компанії.

Ще ширші можливості для пошуку потрібного фахівця відкриває Facebook. У 2020 р. українська аудиторія соцмережі зросла до 15 млн користувачів. Зокрема, саме тут свої акаунти найчастіше створюють українці від 30 років. Це відкриває для рекрутерів можливість пропонувати роботу досвідченим фахівцям і навіть закривати топ менеджерські вакансії. А от початківців доцільно шукати через Instagram, де більшість користувачів молоді люди до 29 років. Також тут багато представників творчих професій. Набуває популярності й пошук фахівців через Telegram та Viber. Деякі компанії створюють свої канали в цих месенджерах і оперативно інформують своїх підписників про відкриття вакансій. Усі ці цифрові інструменти для пошуку кандидатів залишаться актуальними ще на довгий час.

4. *Автоматизація рекрутингових процесів.* У традиційному рекрутингу компанії часто стикаються з численними труднощами, такими як витрати часу на перегляд резюме та проведення співбесід, а також проблеми з виявленням талановитих кандидатів. Ці аспекти можуть робити процес найму надзвичайно трудомістким. На щастя, сучасні технології пропонують рішення для цих викликів через автоматизацію рекрутингу.

Автоматизація рекрутингу використовує новітні технології для обробки та аналізу інформації про кандидатів, що суттєво спрощує процес найму. Від автоматичного відстеження заявок до систем на основі штучного інтелекту, які допомагають відбирати кандидатів, ці технології дозволяють компаніям ефективніше знаходити та відбирати потенційних співробітників. Це не лише зменшує витрати часу та ресурсів на рекрутинг, але й підвищує точність відбору кандидатів, що робить автоматизацію рекрутингу невід'ємним інструментом для сучасних організацій, які прагнуть знайти найкращих претендентів на вакантні позиції. У цьому аспекті цифровізація стосується не тільки пошуку і відбору кандидатів, а й: внутрішнього документообігу, оцінки лояльності й залучення персоналу, HR-аналітики, моніторингу HR-бренду компанії.

Автоматизація процесу підбору персоналу значно підвищує ефективність обробки великої кількості заявок, спрощує відбір кандидатів і допомагає знайти найкращих претендентів на відкриті вакансії. Системи відстеження кандидатів (Applicant Tracking Systems, ATS) є потужними програмними рішеннями, що оптимізують процес рекрутингу. Вони дозволяють організувати, відстежувати та автоматизувати різноманітні завдання, пов'язані з обробкою заявок, включаючи зберігання резюме, управління комунікацією з кандидатами та планування співбесід. Це сприяє зменшенню адміністративних витрат, скороченню часу на найм та підвищенню точності відбору кандидатів, забезпечуючи тим самим більш ефективний і організований підхід до рекрутингу. Використання ATS має безліч переваг, зокрема автоматизацію та організацію процесів. Це дозволяє спростити відбір кандидатів, зменшити кількість рутинної роботи та забезпечити більш об'єктивний підхід до оцінювання заявок. При виборі ATS для своєї організації зверніть увагу на такі аспекти: легкість інтеграції з існуючими системами, інтуїтивний інтерфейс, можливість кастомізації фільтрів та аналітичні звіти. Впровадження подібної системи дозволяє дізнатися, через які канали (сайт компанії, сайт пошуку роботи, соцмережі, канали й чати) здобувачі найкраще знаходять компанію і, як наслідок, куди краще вкладати ресурси.

5. *HR-аналітика і прогнози.* Ми згадували її вище, але вважаємо, що аналітиці варто приділити особливу увагу. HR-аналітика перетворюється в досить звичайний процес. За допомогою аналітики можна оцінити плинність кадрів, швидкість пошуку співробітників і багато іншого. Це дозволяє вибудовувати точні прогнози на майбутнє і помічати, на які аспекти в компанії необхідно звернути увагу. Автоматизація цього процесу істотно заощадить час.
6. *Моніторинг настрою.* Досить новий тренд в середовищі автоматизації. HR-фахівці давно знають, що настрої співробітників безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Але хіба можна автоматизувати оцінку настрою? Ми вважаємо, що можна. Цифровізація цього процесу істотно полегшує рутину HR-фахівця і дозволяє глобально оцінювати настрої і залученість колективу. Моніторинг настрою є важливим інструментом для фахівців з управління

персоналом, який допомагає відстежувати рівень задоволеності працівників, оцінювати їх мотивацію та виявляти потенційні джерела дискомфорту на робочому місці. Цей процес включає регулярний збір і аналіз зворотного зв'язку від співробітників через опитування, анкетування або інші методи, що дозволяє виявити проблеми ще до того, як вони стануть критичними. Моніторинг настрою також сприяє розробці заходів для покращення робочого середовища, підвищення рівня залученості та задоволеності працівників, що, в свою чергу, може позитивно вплинути на продуктивність і загальну атмосферу в компанії. Моніторинг настрою – елемент гейміфікації, який дозволяє не тільки зрозуміти загальний настрій в компанії, але й вчасно реагувати на різні ситуації. Наприклад, співробітник може оперативно повідомити про те, що для роботи йому необхідна лампа, а ви побачите цю інформацію і швидко зреагуєте. У підсумку, співробітник відчує турботу компанії, а ви отримаєте задоволеного і лояльного колегу.

7. *Календарі, мітинги й зустрічі.* Не новий, але все ще актуальний тренд у сфері HR-digital. Чим простіше і швидше HR-менеджер зможе призначити зустрічі 1:1 (one-to-one), Performance review, Adaptation/Probation meeting та інше – тим краще буде результат для всієї команди. HR-у досить призначити подію, а співробітникам досить подивитися у свій робочий календар, щоб бути в курсі всіх зустрічей.
8. *Absence management або Управління відсутністю* – це процес відстеження та мінімізації відсутності працівників для підтримки продуктивності. Це передбачає використання політик та інструментів для відстеження типів відпусток працівників, таких як лікарняні, відпустки та інший вільний час, щоб допомогти мінімізувати перебої на робочому місці та підтримувати продуктивність. Мова про автоматизацію запитів на відпустку, роботу з дому, додаткові вихідні та лікарняні. Співробітникам і HR-ам набагато зручніше робити це через автоматизовану систему, ніж, наприклад, через дзвінки та письмові заяви.
9. *Розвиток персоналу та штучний інтелект.* Швидкий технологічний прогрес змушує організації адаптувати свої підходи до роботи. Сьогодні роботодавці оцінюють кандидатів не лише за їхніми базовими професійними навичками і особистими якостями, що відповідають цінностям компанії, але і за рівнем використання штучного інтелекту в їхній діяльності. Багато організацій прагнуть підвищити рівень знань персоналу в галузі інноваційних технологій через корпоративне навчання. Сучасні технології та новітні методи навчання роблять цей процес більш динамічним і доступним. Завдяки їх впровадженню знижуються витрати на навчання персоналу, а ефективність навчальних програм значно зростає.

Нові практики навчання дозволяють швидше освоювати нові компетенції та знижувати критичні ризики, пов'язані з робочим процесом. Наприклад, віртуальна реальність активізує зорове сприйняття і забезпечує інтерактивний досвід, що дозволяє працівникам ознайомитися з новими пристроями та локаціями, провести інструктаж або «протестувати» роботу у віртуальному середовищі.

Не менш важливою є адаптація індивідуальних траєкторій навчання. Технології штучного інтелекту, аналізуючи великі масиви даних, дозволяють автоматично створювати персоналізовані навчальні програми для кожного співробітника. Ці курси розробляються з урахуванням особистих досягнень, прямих службових обов'язків та індивідуальних потреб працівника, що

забезпечує більш ефективний і точний підхід до розвитку професійних навичок. Завдяки інтеграції гаджетів і розвитку технологій, концепції «непомітного навчання» стають все більш ефективними, особливо для молодих спеціалістів покоління Z. Одним з яскравих прикладів є гейміфікація. В цьому підході співробітники, використовуючи мобільні пристрої, такі як планшети, отримують на своєму робочому місці інтуїтивні підказки і рекомендації про те, як виконувати завдання. Це дозволяє навчатися і адаптуватися до нових навичок без відриву від основної роботи.

Кожна успішна компанія потребує висококваліфікованих працівників, які володіють сучасними цифровими навичками і можуть ефективно застосовувати і вдосконалювати вже досягнуті результати. У найближчі роки ключовими навичками для конкурентоздатних фахівців будуть критичне мислення, здатність до розв'язання проблем, креативність, комунікативність і вміння взаємодіяти. Цінний член команди має проявляти творчий підхід, генерувати інноваційні ідеї і прагнути їх реалізувати, а також постійно вдосконалювати свої знання та вчитись новому. Для цього важливо створити умови, які підтримуватимуть постійний розвиток сучасних навичок. Штучний інтелект може стати потужним асистентом у цьому процесі, допомагаючи в адаптації до нових вимог і досягненні високих результатів та сучасних компетентностей.

10. *Постійний зв'язок.* В епоху цифровізації вкрай важливо бути онлайн завжди й всюди. Тенденції в HR-digital ведуть до того, що система автоматизації повинна бути доступною з будь-якого гаджета і будь-якої операційної системи.

Цифровізація робочої сили відкриває нові можливості для підвищення продуктивності та ефективності, але успіх цього процесу залежить від готовності працівників освоювати нові інструменти та приймати зміни. Для подолання розриву між поколіннями HR має створити середовище, в якому кожен працівник, незалежно від віку, матиме доступ до необхідних ресурсів для розвитку цифрових навичок, що допоможе організації залишатися конкурентоспроможною та гнучкою в умовах динамічних змін.

Співробітники з цифровим мисленням активно інтегрують новітні технології у свою роботу, сприяючи розвитку та засвоєнню нових знань і навичок, що є ключем до підвищення їхньої професійної ефективності. Зокрема, В. Піменов виокремлює декілька напрямів у процесі цифровізації системи управління персоналом. Перший напрям цифровізації передбачає стимулювання технологічної грамотності та залучення співробітників до використання інноваційних рішень. Другий напрям орієнтований на створення найбільш комфортних умов для праці, що сприяє підвищенню продуктивності. Впровадження сучасних інноваційних технологій стає невід'ємною складовою формування такого середовища. Використання спеціальних платформ, інтегрованих мобільних додатків та інших цифрових інструментів дозволяє співробітникам швидше та ефективніше виконувати завдання, підтримувати постійний зв'язок з керівництвом, колегами та клієнтами, а також отримувати оперативний зворотний зв'язок. Третій напрямок охоплює використання технологічних та інноваційних інструментів для HR-менеджерів з метою забезпечення ефективного управління персоналом. Це включає контроль над робочими процесами, стимулювання мотивації працівників, моніторинг їхньої діяльності, а також виконання всіх основних управлінських функцій. Завдяки цифровим рішенням HR-менеджери можуть більш ефективно аналізувати

продуктивність команди, налаштовувати індивідуальні програми розвитку, автоматизувати рутинні процеси та забезпечувати високий рівень залученості співробітників. Усе це дозволяє організаціям не лише зберігати ефективність роботи, а й підвищувати її за рахунок технологічних інновацій [8].

Висновки. Отже, впровадження цифрових інструментів у сфері управління персоналом, дозволяють організаціям оптимізувати HR-процеси рекрутингу, навчання, мотивації та оцінки працівників. Віртуальні співбесіди, автоматизація відбору резюме, використання HR-ботів та інші інноваційні підходи стають стандартом для покращення ефективності і швидкості найму. Інтеграція цифрових технологій у HR-процеси не лише знижує витрати часу та ресурсів, але й підвищує продуктивність праці та задоволеність співробітників. Системи автоматизації, аналітика великих даних, гейміфікація і віртуальна реальність створюють нові можливості для розвитку персоналу та покращення управління людськими ресурсами. Для ефективного використання цифрових інструментів працівникам необхідно володіти новими компетенціями, такими як критичне мислення, розв'язання проблем, креативність та комунікація. Створення умов для безперервного навчання і розвитку є критично важливим для підтримки високих стандартів професійної спроможності. Окрім того, штучний інтелект стає потужним асистентом у процесі управління персоналом, допомагаючи автоматизувати рутинні завдання, аналізувати дані і створювати індивідуальні навчальні траєкторії для співробітників. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень і розвитку персоналу. Незважаючи на численні переваги, впровадження цифрових технологій стикається з певними проблемами. До потенційних викликів, які можуть виникнути при цифровізації системи управління людськими ресурсами належать: технічні, конфіденційність даних, опір персоналу та витрати на впровадження. Загалом, цифровізація у сфері управління персоналом є важливим кроком для покращення ефективності роботи організацій, але в той же час, вона також вимагає врахування і подолання численних викликів та проблем.

Список використаних джерел:

1. Aguinis H., Joo H., Gottfredson R.K. What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56 (2) (2013), pp. 241–249. URL: <https://www.academia.edu/14823110/> (дата звернення: 11.04.2024).
2. Angrave D., Charlwood A., Kirkpatrick I., Lawrence M., Stuart M. HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26 (1) (2016), pp. 1–11. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12090> (дата звернення: 12.05.2024).
3. Вонберг Т.В., Головка А.А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318.
4. Данилевич Н., Рудакова С., Щетініна Л., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3 (64). С. 147–156.
5. Дороніна О.А., Алярова А.В. Аналітика великих даних як прогресивний інструмент менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* №1(41), 2020. С. 174–182.
6. Жуковська В.М., Миколайчук І.П., Марняло А.М., Шома М.С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>.
7. Леонова О. 15 трендів у діджиталізації HR і рекрутингу. URL: <https://hurma.work/blog/15-trendiv-u-dydzhitalizaciyi-hr-i-rekrutyngu/> (дата звернення: 12.06.2024).
8. Піменов В.В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. № 57. 2023.

9. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 30–34.
10. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналіт. зап. / [В.С. Куйбіда, О.М. Петрос, Л.І. Федулова, Г.О. Андрощук]. Київ: НАДУ, 2019. 28 с.
11. Ярова М. Тренди-2021: яким буде IT-рекрутинг в Україні. URL: <https://ain.ua/ru/2021/01/05/it-recrut-ing-2021/> (дата звернення: 02.06.2024).

References

1. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R.K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56 (2), 241–249. Retrieved from <https://www.academia.edu/14823110/> [in English].
2. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26 (1), 1–11. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12090> [in English].
3. Vonberg, T.V., & Golovko, A.A. (2020). Recruiting personnel in the era of digitalization. [Rekrutynh personalu v epokhu didzhitalizatsii]. *Business Inform*, 6, 313–318. [in Ukrainian].
4. Danilevich, N., Rudakova, S., Shchetinina, L., & Kasyanenko, Y. (2020). Digitalization of HR processes in modern realities [Didzhitalizatsiia HR-protsesiv u suchasnykh realiakh]. *Galician Economic Herald*, 3 (64), 147–156 [in Ukrainian].
5. Doronina, O.A., & Alyarova, A.V. (2020). Big data analytics as a progressive tool for personnel management in the context of digitalization. [Analitika velykykh danykh yak prohresyvnyi instrument menedzhmentu personalu v umovakh didzhitalizatsii]. *Collection of scientific papers of Dmytro Motorny TSTU (economic sciences)*, 1(41), 174–182 [in Ukrainian].
6. Zhukovska, V.M., Mykolaychuk, I.P., Marnyalo, A.M., & Shoma, M.S. (2021). Recruitment as a technology of effective attraction and onboarding of personnel. [Rekrutment yak tekhnolohiia efektyvnoho zaluchennia y onbordynhu personalu]. *Business Inform*, 12, 257–262. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262> [in Ukrainian].
7. Leonova, O. 15 trendiv u dydzhitalizatsii HR i rekrutynhu [15 trends in the digitalization of HR and recruiting]. *hurma.work*. Retrieved from <https://hurma.work/blog/15-trendiv-u-dydzhitalizaciyi-hr-i-rekrutyngu/> [in Ukrainian].
8. Pimenov, V.V. (2023). HR-funktsii v umovakh didzhitalizatsii maloho ta serednoho biznesu [HR-functions in the context of digitalization of small and medium-sized businesses]. *Economy and society*, 57 [in Ukrainian].
9. Sichkarenko, K.O. (2018). Syfrovizatsiia yak faktor zmin u mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosynakh [Digitalization as a factor of change in international economic relations]. *Priazovsky economic herald*, 3(08), 30–34. [in Ukrainian].
10. Kuibida, V.S., Petroy, O.M., Fedulova, L.I., & Androshchuk, G.O. (2019). Tsyfrovi kompetentsii yak umova formuvannia yakosti liudskoho kapitalu [Digital competencies as a condition for the formation of human capital quality: analytical report: analit. zap.]. Kyiv: NAPA [in Ukrainian].
11. Yarova M. Trendy-2021: yakym bude IT-rekrutynh v Ukraini [Trends-2021: what will be IT recruiting in Ukraine]. *ain.ua*. Retrieved from <https://ain.ua/ru/2021/01/05/it-recrut-ing-2021/> [in Ukrainian].

Подано до редакції 22.07.24 р.

Прийнято до друку 30.08.24 р.

УДК 314/316:004:005:336

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-32-46>

Карамішев Дмитро, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Karamyshev Dmytro, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor of the Department of Public Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ dvk1vip@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>

Суворов Валентин, кандидат наук з державного управління, асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету

Suvorov Valentyn, Candidate of Sciences in Public Administration, Assistant Professor of the Department of Public Health and Health Care Management, Kharkiv National Medical University

✉ vip.suvorov@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>

РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ ТА SMART-РІШЕНЬ

IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE PROJECTS OF PUBLIC PARTICIPATION IN POST-WAR RECONSTRUCTION USING TOOLS OF ELECTRONIC DEMOCRACY AND SMART SOLUTIONS

Анотація. У статті актуалізується комплексна проблема реалізації проєктів громадської участі у повоєнному відновленні з використанням інструментів смартизації та електронної демократії в умовах гібридних загроз. З'ясовано, що електронні платформи участі сприяють залученню мешканців громад до процесів прийняття місцевих рішень. Завдяки цим інструментам вдалося досягти значних успіхів у активізації громадян у підготовці відповідних рішень. На відміну від традиційних методів, таких як громадські слухання або місцеві ініціативи, електронні платформи пропонують зручний та ефективний спосіб залучення необмеженої кількості учасників. Це свідчить про те, що цифрові рішення та інструменти електронної демократії можуть суттєво розширити коло активних учасників у процесах повоєнного відновлення та забезпечити ефективну участь громадян у місцевих рішеннях. Встановлено, що серед основних проблем і ризиків, пов'язаних із впровадженням концепції «Громадська участь 2.0» та реалізацією технологічних рішень на основі web 2.0 у процесах відновлення в повоєнний період, як на рівні держави, так і в рамках громадських ініціатив, можна виділити дублювання функцій різних інституцій, чого слід уникати, низьку якість та достовірність інформаційного контенту, а також неузгодженість взаємодії з кінцевими бенефіціарами. Це призводить до надмірної зарегульованості, несвоєчасності оперативного прийняття рішень і реагування на запити, а також до нераціонального використання ресурсів, спрямованих на відновлення об'єктів та інфраструктури. Доведено, що механізм впровадження смарт-рішень для залучення громадян до процесів, пов'язаних із вирішенням актуальних проблем воєнної та повоєнної відбудови, може включати наявність розумної інфраструктури громад. Це передбачає різноманітні сервіси, які відрізняються інтерактивністю та сприяють залученню громадян до прийняття обґрунтованих сучасних рішень щодо відновлення та розвитку громад, забезпечуючи при цьому зворотний зв'язок із процесами, що відображають найбільш нагальні

потреби життєдіяльності громади. Упровадження онлайн-платформ та смарт-рішень під час взаємодії органів публічної влади з громадськістю є одним із напрямів забезпечення ефективності процедур громадської участі у процесах повоєнного відновлення.

Ключові слова: місцеві громади, цифрові трансформації, концепція «Громадська участь 2.0»; електронна демократія, SMART-рішення; повоєнне відновлення України.

Abstract. The article updates the complex problem of implementing public participation projects in post-war reconstruction using the tools of smartization and electronic democracy in conditions of hybrid threats. It was found that electronic participation platforms contribute to the involvement of community residents in local decision-making processes. Thanks to these tools, it was possible to achieve significant success in activating citizens in the preparation of relevant decisions. Unlike traditional methods, such as public hearings or local initiatives, electronic platforms offer a convenient and efficient way to involve an unlimited number of participants. This shows that digital solutions and tools of e-democracy can significantly expand the circle of active participants in post-war reconstruction processes and ensure effective participation of citizens in local decisions. It was established that among the main problems and risks associated with the implementation of the concept of "Public Participation 2.0" and the implementation of technological solutions based on web 2.0 in the post-war reconstruction processes, both at the state level and within the framework of public initiatives, duplication can be identified functions of different institutions, what should be avoided, low quality and reliability of information content, as well as inconsistency of interaction with the final beneficiaries. This leads to excessive regulation, untimeliness of prompt decision-making and response to requests, as well as irrational use of resources aimed at restoring facilities and infrastructure. It has been proven that the mechanism of implementing smart solutions to involve citizens in the processes related to solving the actual problems of war and post-war reconstruction can include the presence of smart community infrastructure. This involves a variety of services that are characterized by interactivity and contribute to the involvement of citizens in making informed modern decisions regarding the restoration and development of communities, while providing feedback to the processes that reflect the most urgent needs of community life. The implementation of online platforms and smart solutions during the interaction of public authorities with the public is one of the ways to ensure the effectiveness of public participation procedures in post-war reconstruction processes.

Keywords: local communities, digital transformations, the concept of «Public Participation 2.0»; e-democracy, SMART solutions; post-war recovery of Ukraine.

Постановка проблеми. За визначенням М. Гайдар, під терміном «участь громадян» слід розуміти різні форми активності громадян, які прагнуть впливати на структури управління та процеси прийняття рішень [2]. За свідченням, Ю. Голик, громадська участь охоплює як різні процеси, так і формальні, і неформальні форми громадянської активності, що можливо завдяки використанню різних інструментів її здійснення, при цьому розмежовуючи інструменти безпосереднього здійснення та інструменти участі населення в здійсненні місцевого самоврядування у співпраці з відповідними органами. Зазначений підхід відтворює традиційний розподіл інститутів прямої демократії на дві групи залежно від характеру прийнятих рішень [3]. За останні роки цифровізація громадської активності оформилася та суттєво зміцнила суспільно-політичне життя країни. Спостерігається її стрімке подальше поширення на різноманітні верстви та групи населення. Громадянське суспільство в Україні використовує все нові можливості цифровізації, web технологій, smart-рішень та електронної демократії, що відбивається у трансформації концепцій «Громадська участь» від 2.0 до 4.0.

Упровадження онлайн-платформ для взаємодії органів виконавчої влади з громадянами є одним із напрямів забезпечення ефективності процедур участі громадськості у процесах повоєнного відновлення. План заходів щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні передбачає забезпечення ефективних процедур громадської участі, шляхом поширення застосування цифрових технологій та елементів електронної демократії, завдяки: упровадженню онлайн-платформи для взаємодії органів публічної влади з громадянами та інститутами громадянського суспільства, що забезпечуватиме, зокрема, участь проактивних громадських об'єднань у повоєнному відновленні [18].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуалізація завдань та інноваційних підходів, що стосуються реалізації проєктів громадської участі у вирішенні проблем місцевого самоврядування базується на європейському досвіді та принципах [2, 3, 7, 16, 23, 32] і знайшла своє відображення у тому числі у вигляді реалізації відповідних проєктів в Україні. Так, проєкт Ради Європи «Зміцнення громадської участі у демократичному процесі прийняття рішень в Україні» впроваджується Офісом Ради Європи в Україні в рамках ухваленого Плану дій для України «Стійкість, відновлення, реконструкція» на 2023–2026 рр. [30].

Питання громадської участі у діяльності органів публічної влади, в управлінні розвитком об'єднаних територіальних громад з урахуванням розширення можливостей місцевих громад у вирішенні питань відбудови та сталого розвитку в Україні, значною мірою висвітлені в сучасній науковій літературі [4, 11, 26]. Це визначає надзвичайну актуальність зазначеної проблеми, проте потребує обґрунтування пошук дієвих механізмів участі громадськості в реалізації інноваційних проєктів повоєнного відновлення на основі використання сучасних цифрових технологій та сервісів, як інструментів впровадження концепції «Громадська участь 2.0» в умовах глобальних викликів і гібридних загроз.

Мета статті – дослідження особливостей, можливостей та перспектив реалізації інноваційних проєктів громадської участі у повоєнному відновленні, а також аспектів мотивації стейкхолдерів до відповідних процесів на основі впровадження концепції «Громадська участь 2.0» з використанням інструментів смартизації та електронної демократії в умовах гібридних загроз.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення реального впливу мешканців громад на управлінські процеси на місцевому рівні передбачає інтеграцію таких компонентів, як: участь громадськості, партнерство та субсидіарність. Першим принципом є залучення до процесу прийняття рішень усіх потенційно зацікавлених осіб. Важливим аспектом транспарентності цього процесу є відгуки стосовно задіяних інструментів участі, їх ефективності, врахування зауважень та причин відхилення пропозицій. Щодо другого принципу, то він відбивається у створенні партнерства або коаліції для місцевого розвитку між державними, приватними та неурядовими установами. Цей принцип може реалізовуватися, у тому числі, шляхом делегування повноважень на місцевому рівні, які можуть успішно реалізувати проактивні громадські об'єднання. Важливість прозорості та доступності інформації в процесі здійснення місцевого самоврядування підкреслює третій принцип, що відбивається в тому, що інституції публічної влади повинні забезпечувати інформованість громадян про свої рішення, витрати та результати роботи. У свою чергу, громадяни мають право на доступ до референтної та достовірної інформації, що сприяє підвищенню відкритості та

формуванню довіри між органами публічної влади та громадянами. Важливим при цьому є забезпечення того, щоб інформація була належним чином донесена, зрозуміла та об'єктивна й сприяла забезпеченню обґрунтованих та ефективних рішень [10].

Процес участі мешканців громад можна реалізувати за допомогою низки інструментів і технік, що включають як особисте спілкування, так і віддалені інструменти. Тут не так важлива форма застосування інструментів, оскільки основна мета цього процесу і відповідно розподілу найбільш доцільних при цьому інструментів полягає саме в участі. Застосування інструментів громадської участі на основі використання цифрових технологій та електронної демократії націлено на сприяння розвитку інформаційного суспільства та формує відчуття громадської відповідальності. За допомогою цих інструментів місцеві громади мають можливість сприяти більшому представництву громадян в процесах ухвалення рішень, а щодо оцінки ефективності цих інструментів, то вона може відбуватися у тому числі без їхньої фактичної присутності, проте з урахуванням їх реальної ваги у процесі прийняття рішень. Таким чином, надання громадянам справжньої можливості впливати на ці процеси сприятиме підвищенню значущості та результативності такої інтеграції. Обґрунтований і доцільний відбір інструментів громадської участі у реалізації проєктів повоєнного відновлення, розвиток та постійне вдосконалення зазначених інструментів є важливим чинником забезпечення ефективної взаємодії органів публічної влади та громадськості. Рекомендації щодо цього процесу передбачають: здійснення аналізу потреб громади, де перед вибором інструментів участі слушно здійснити аналіз потреб громади у необхідності повоєнного та післявоєнного відновлення, що дозволить виявити найбільш актуальні питання для громади у цьому контексті та визначити найбільш ефективні механізми участі; залучення різних груп населення, де слід передбачити наявність представників різних груп у процесі громадської участі, включаючи представників різних соціальних груп, вікових категорій та професій; обрання відповідних інструментів, що мають чітко відповідати поставленим завданням участі, залежно від кожної конкретної ситуації; забезпечення прозорості процесу участі громадськості та доступу до інформації про прийняті рішення з можливостями зворотнього зв'язку щодо їх реалізації; необхідність оцінювання результатів та ефективності інструментів, що застосовувалися по завершенні процесу участі громадськості, задля з'ясування ступіню виконання та подальших кроків для оптимізації показників результативності у майбутньому [9].

Окрім того, до інструментів, що реалізують процес участі громади, можна віднести ті, які дозволяють отримати внесок громадськості в прийняття рішень, й ті, що сприяють об'єднанню різних груп зацікавлених сторін для спільного навчання та налагодження взаємодії і формування відповідної культури ухвалення рішень на основі європейських практик. Відповідні інструменти, як вже зазначалося, не передбачають безпосередньої участі та застосовуються на різних рівнях участі громадян з метою найбільш повного охоплення всіх зацікавлених сторін. Вибір інструментів цілком залежатиме від фази процесу прийняття рішення на певному його етапі і в конкретному місці з урахуванням місцевої специфіки, а також кількості і що важливо – якісних характеристик стейкхолдерів, їх розуміння проблематики, передусім як зацікавленими учасниками процесу реалізації проєктів громадської участі у повоєнному відновленні громади. Одним із найефективніших способів інформування громадськості є офіційні сайти та профілі в соціальних мережах органів місцевого

самоврядування, оскільки такий формат інформування охоплює значну частину населення і різних соціальних, у т.ч. вікових груп. Цей спосіб не завжди сприяє розробці ефективних рішень і служить радше більше як перший крок до участі на основі концепції «Громадська участь 2.0», ніж як повне залучення, оскільки не гарантує та не забезпечує обов'язкового врахування зворотного зв'язку. Він також є чутливим для маніпуляцій, які можуть впливати на громадську думку на користь або проти місцевих ініціатив. Тому, коли спостерігаються ситуації, що характеризуються низьким рівнем довіри, варто зосередити увагу на продуктивній співпраці з надійними учасниками цифрових комунікацій, яким можна надати певну довіру під час роботи над створенням цифрового інформаційного контенту та його поширення серед зацікавлених груп та спільнот [9; 10].

У законі України № 5323 «Про засади державної регіональної політики» від 9.07.2022 р. [20], визначено основні засади та принципи відновлення й розвитку регіонів і громад. Цей закон спрямований на комплексне вдосконалення механізмів реалізації регіональної політики держави. При цьому, відновлення громад передбачає запровадження нової трирівневої ефективної та прозорої системи стратегічного планування, де узгоджуються між собою та логічно доповнюють одна одну: державна стратегія, регіональні стратегії і стратегії громад. Це обумовлює та створює підстави для запровадження чотирьох типів територій, якими мають бути: території відновлення, полюси економічного зростання, території з особливими умовами для розвитку і території сталого розвитку [17].

Інституцією, яка забезпечує фінансовий механізм для реалізації регіональної політики держави є Державний фонд регіонального розвитку, завдяки якому Уряд планує діяльність, що стосується відновлення територій, що постраждали від наслідків військової агресії РФ. З цією метою мають бути підготовлені та реалізовані відповідні стратегії розвитку, отримавши попередньо висновок від Міністерства регіонального розвитку щодо відповідності певним вимогам, що є обов'язковою умовою для отримання можливості фінансування проєктів з бюджету. Серед основних завдань агенцій регіонального розвитку передбачено, зокрема: участь у розробленні регіональних стратегій розвитку; забезпечення консультативно-методичної підтримки для органів місцевого самоврядування у розробленні відповідних стратегій, програм, а також проєктів участі у повоєнному відновленні громад; формування онлайн-системи моніторингу громад. При цьому, основним джерелом відбудови України виступатиме Фонд відновлення та розвитку, а цифрові рішення для різних видів розподілу необхідних ресурсів передбачається інтегрувати в єдину платформу відновлення, що дозволить відстежувати реалізацію проєктів та використання ресурсів в режимі онлайн [5; 17].

Стейкхолдерами у процесі реалізації концепції «Громадська участь 2.0» виступають усі зацікавлені сторони, починаючи з державних інституцій і закінчуючи безпосередньо представниками громадянського суспільства, роль яких в управлінні дедалі більше опосередковується за допомогою цифрових сервісів і web технологій. Використання інтернет-платформ, блогів, месенджерів та соціальних мереж стало необхідним атрибутом діяльності стейкхолдерів у відповідному процесі. При цьому, до найбільш референтних з них щодо вирішення зазначеної проблеми, на нашу думку, слід відносити саме організації громадянського суспільства, оскільки вони можуть використовувати свій потенціал як для інформування громадян, так і шляхом участі в громадських

ініціативах, де застосування цифрових технологій і зокрема, технологій web 2.0 не є чимось опосередкованим, а стає одним із основних засобів, завдяки якому здійснюється громадська діяльність. Удосконалення наявних інструментів участі у повоєнному відновленні громад через застосування концепції «Громадська участь 2.0» передбачає такий процес реалізації, коли органи публічної влади використовують цифрові інноваційні технології та інструменти електронної демократії для прийняття рішень та отримання зворотного зв'язку від громадян [9; 10].

Процес залучення стейкхолдерів до цифрової трансформації передбачає активізацію діяльності інститутів громадянського суспільства, у т.ч. на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів електронної демократії, що зафіксовано в Національній стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 рр. При цьому, інститути громадянського суспільства повинні мати можливість здійснювати заходи, спрямовані на навчання громадян користуванню онлайн-інструментами електронної участі. Усе це передбачатиме сприяння ініціативам у сфері інформаційних технологій та впровадження інструментів електронної демократії для міжгалузевої взаємодії інститутів громадянського суспільства з громадянами, органами публічної влади і суб'єктами господарювання [14], а також, з метою: посилення участі, ініціативності та залучення громадян на всіх рівнях до публічного життя; поліпшення прозорості процесу прийняття рішень, підзвітності демократичних інститутів; поліпшення реакції органів публічної влади на звернення громадян; сприяння участі громадян у процесах прийняття рішень [21].

Серед ключових проблем і пов'язаних з ними ризиків впровадження концепції «Громадська участь 2.0» та реалізації технологічних рішень на основі web 2.0 у процесах та проєктах відновлення у воєнний і повоєнний період як на рівні держави, так і громадських ініціатив слід наголосити на проблемах дублювання функціоналу різних інституцій та інформаційного контенту, а також неузгодженість взаємодії з кінцевими бенефіціарами, що призводить до надмірної зарегульованості, несвоєчасності оперативного прийняття рішень і реагування на запити, а також до нераціонального використання ресурсів, спрямованих на повоєнне відновлення об'єктів та інфраструктури з використанням сучасних цифрових технологій [6]. Окремо, слід наголосити на певних ризиках, що пов'язані з нерозумінням ролі громадськості з боку окремих владних інституцій. Тож, стейкхолдери, які представляють обізнану та проактивну громадськість можуть залишатися незадоволеними результатом процесу, незалежно від того, наскільки активно вони брали участь у проєкті, якщо вони вважатимуть, що їхній вплив на прийняття рішень був обмеженим. Тож, слід усвідомлювати, що реальний потенціал залучення громадськості не завжди відображається в кількості заходів, витратах і часу, що відводився на залучення громадськості. Значна кількість часу, сил і ресурсів може бути витрачена на неефективні дії, які можуть призвести до негативних наслідків.

На початку повномасштабного збройного вторгнення РФ спостерігалася активізація операцій з дезінформації та психологічного тиску на громадян України, у тому числі через створення та розповсюдження електронних комунікаційних сервісів, зокрема Telegram-каналів. Тож, поширення практики рекомендацій надійних каналів та інформування про канали з сумнівною репутацією є запобіжником від ворожого впливу. Незалежні експертні структури, лідери громадської думки та влада періодично публікують списки неблагонадійних каналів. При цьому слід звернути увагу, що українське

громадянське суспільство у цьому процесі постало одним із дієвих суб'єктів забезпечення інформаційної гігієни від гібридних загроз та впливів. До боротьби з дезінформацією залучені різні групи стейкхолдерів, зокрема, громадські організації, волонтерські ініціативи та незалежні засоби масової інформації. Важливим напрямком журналістського контролю для визначення ступеня достовірності інформації, що надається тим чи іншим джерелом інформації, є фактчекінг. Фактчекінг є предметом діяльності окремих структур громадянського суспільства. З початком повномасштабної війни проти України діяльність громадських ініціатив, таких як «СтопФейк» та «Детектор медіа», активізувалась через новий спектр проблем. Результати їх роботи покликані спонукати людей думати про достовірність інформації, яка надходить, зокрема, на мобільні пристрої [24].

Від початку повномасштабного вторгнення РФ дієвим стейкхолдером участі, який сфокусувався на посиленні спроможності країни у підтримці та забезпеченні потреб підрозділів Збройних Сил України, військовослужбовців, а також інших категорій, зокрема, внутрішньо переміщених осіб та осіб, які постраждали від повномасштабної війни, є загальноукраїнський волонтерський рух в особі великої кількості різних волонтерських організацій. Слід звернути увагу на те, що гнучкість і швидка реакція волонтерів на виклики стали їхніми основними перевагами в порівнянні з державними інституціями, які виявилися недостатньо адаптованими до умов воєнного часу. Таку ефективність забезпечило активне використання електронних комунікацій, соціальних мереж та вміння користуватися різними месенджерами, що обумовлено часто екстремальними умовами волонтерської діяльності. Яскравим прикладом цього є збори коштів та інші дії, спрямовані на забезпечення потреб військових. У соціальних мережах з певною долею регулярності з'являються ширі заклики до небаждужих про фінансову підтримку для придбання військової техніки, засобів безпеки, медичних препаратів тощо, і ці питання зазвичай вирішуються досить результативно. Найбільш виразно ці можливості демонструють соціальні мережі, що підкреслює ефективність суспільних комунікацій та важливість довіри з боку суспільства. Важливим є те, що приклади ефективного використання соціальних мереж наочно демонструють авторитет громадських лідерів, що формується випробовуваннями та здатність мобілізувати учасників спільнот до певних спільних дій за принципом солідарності. Так, інституціалізуються окремі волонтерські ініціативи, які з часом перетворюються на потужні структури, які координують вже організовану діяльність волонтерських рухів.

Реалізація спільного шведсько-українського проекту «Зв'язок заради змін: залучення стейкхолдерів для забезпечення клієнтоцентричності цифрових публічних послуг» [16] спонукала до висновків, стосовно мотивації стейкхолдерів в особі органів публічної влади до цифровізації та «смартизації» сервісів для громади, яка ще вважається не достатньо високою, оскільки рівень взаємодії місцевої влади з громадськістю ще не є адекватним для здійснення відповідних змін. Сьогодні, поки що спостерігається низька активність щодо користування публічними послугами в цифровому середовищі. Проблеми низької мотивації до участі стейкхолдерів у проєктах участі громад у повоєнному відновленні з використанням смарт сервісів і технологій реалізації концепції «Громадська участь 2.0» полягають у низькій мотивації громад до участі, незначному досвіді громадських обговорень, недостатньому рівні цифрової грамотності громадян; наявності міжвікового розриву у цифрових навичках між молоддю і особами похилого віку. З іншого боку, бракує платформ для ефективної взаємодії з

органами публічної влади; обмежена інформація про доступні е-послуги з алгоритмами їх отримання; переліки наявних послуг не є вичерпними з огляду на потреби; вони є незручними та не завжди зрозумілими для громадян [1].

Причиною низької мотивації та низької ефективності залучення громадськості до ініціатив повоєнного відновлення та розвитку громад із використанням цифрових інструментів слід вважати проблему, яка визначається як «індиферентність стейкхолдерів». За визначенням О.Шиць, ключовими причинами низької мотивації та зростання індиферентності стейкхолдерів як правило є такі фактори: законодавчі аспекти (стейкхолдери можуть відчувати себе незахищеними через нерегульованість відносин, викликану появою та розвитком нових технологій, а також через правові колізії та відсутність регулювання на початкових етапах впровадження технологій), цифрову ексклюзивність (для успішного впровадження технологій необхідно забезпечити умови для навчання та надати всю необхідну інформацію для їх використання та реалізації потенціалу), недостатній рівень безпеки (зростання обсягу збору інформації та надмірна деталізація під час обробки даних може знижувати довіру серед громадян), недосконалість комунікаційної практики (стейкхолдери, зокрема громадяни, часто залишаються недостатньо поінформованими про концепції та переваги інструментів електронної демократії та web технологій, що призводить до втрати інтересу та відчуття відчуженості від прийнятих рішень), а також домінування інформування як основної форми взаємодії між владними структурами та стейкхолдерами, зокрема громадянами. Усе це не сприяє мотивованості стейкхолдерів до залучення у проекти громадської участі за допомогою цифрових технологій та web ресурсів [29].

Подолання байдужості стейкхолдерів є ключем до побудови ефективного комунікаційного середовища, що є першою сходинкою у процесі «смартизації», тобто формування «розумних громад», що сприяє більш ефективному вирішенню проблем та реалізації проектів, що спрямовані на належне функціонування та повоєнне відновлення громад, забезпечення їх сталого розвитку на основі партнерства й налагодження співпраці з різними зацікавленими сторонами [31]. Тож, залучення стейкхолдерів завдяки використанню web ресурсів і технологій, цифрових сервісів, інтерактивних мобільних додатків, різноманітних онлайн-платформ, інших комунікаційних засобів та інструментів електронної демократії створює можливість для публічного вирішення спільних питань повоєнного відновлення та розвитку громад. Усе це сприятиме подальшій інтеграції та забезпеченню спільної відповідальності за реалізацією проектів і прийняття публічних та прозорих рішень, що стосується повоєнного відновлення та подальшого розвитку громад із залученням різних груп зацікавлених сторін у триаді: громадськість, бізнес, влада.

Зростання динаміки впровадження цифрових інструментів, зокрема, технологій web 2.0 з урахуванням європейського досвіду участі громад в проектах розвитку місцевого самоврядування [23] та напрацювань окремих демократичних країн, надасть можливість вчасно здійснювати всі необхідні заходи, спрямовані на повоєнне відновлення країни, проводити модернізацію не лише переважної більшості сфер життєдіяльності суспільства та інфраструктури [19], але й згуртувати проактивну громадськість усієї країни навколо процесів відновлення завдяки використанню цифрових сервісів та інших інструментів електронної демократії як форми суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до реалізації публічної політики на місцевому рівні шляхом широкого застосування цифрових технологій [22].

Розумна територіальна спеціалізація [32] є одним із технологічних рішень та підходів, які успішно використовуються окремими країнами ЄС у визначенні особливих характеристик та конкурентних переваг економічної сфери та інфраструктури регіонів [7]. Такий підхід зумовлює здійснення обґрунтованого визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії певних стратегічних цілей і завдань розвитку різних видів економічної діяльності та інших активностей, які можуть мати потенціал для інноваційного розвитку, враховуючи всі зазначені конкурентні переваги регіонів, як історично обумовлені, так і нові, завдяки модернізації комунікаційних процесів, реалізації проєктів громадської участі з використанням цифрових рішень та web технологій, що є особливо важливим у вирішенні нагальних проблем воєнної та повоєнної відбудови. Пошук механізмів визначення смарт-спеціалізації територій в Україні доцільно розглядати саме з урахування процесів повоєнного відновлення та регіонального розвитку. Це питання є актуальним для стейкхолдерів в особі обізнаної громадськості, бізнесу та публічної влади, оскільки значна частка підприємств, у тому числі стратегічних галузей зазнала руйнувань в результаті ворожих дій РФ. Водночас, людський потенціал, який забезпечував безперервну роботу низки підприємств у мирний час, був частково втрачений. Таким чином, механізм визначення розумної спеціалізації є інструментом розвитку підприємницького потенціалу та інфраструктури громад [13].

Щодо «смарт спеціалізації», то вона передбачає передусім активізацію довгострокових структурних змін [27]. Визначальними аргументами для впровадження підходу смарт-спеціалізації у вирішенні нагальних проблем воєнної та повоєнної відбудови на рівні громад є: селективність, обумовлена досягненням суб'єктом регіонального розвитку певних конкурентних переваг, що можливе в обмеженій кількості видів діяльності, на яких слід концентрувати ресурси [28]. Важливим є те, що такий підхід концентрує увагу на підтримці технологічних галузей та передбачає крос-секторальність та інклюзивність, тобто рівний доступ для всіх до висвітлення інформації щодо проєктів розвитку з максимальною участю бізнесу, владних інституцій та громадськості. При цьому, підприємницький сектор відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки він більш мотивований до якісних змін, має кращу обізнаність про потреби громади, ринковий потенціал, конкурентів і необхідні заходи для реалізації проєктів на основі смартизації управління розвитком територій [25].

Однією з важливих складових стратегії вирішення актуальних проблем воєнної та повоєнної відбудови може бути запровадження дієвого механізму впровадження розумних інфраструктурних рішень, що є комплексним підходом до розвитку та повоєнного відновлення громад за допомогою передових технологій і зокрема web технологій. Щодо механізмів залучення громадян, то смарт-інфраструктура може включати різноманітні сервіси, та має можливості з одного боку – більш ефективно залучати та використовувати ресурси, а з іншого – налагоджувати функціонування дієвих електронних демократичних майданчиків для взаємодії з органами публічної влади, що відрізняються інтерактивністю, забезпечують зворотній зв'язок із процесами, які відображають найбільш гострі потреби життєдіяльності громади та є сучасним інструментом залучення громадян до процесів прийняття рішень, що сприяє формуванню стійкого відчуття спільності в суспільстві, підвищенню рівня відкритості, довіри та участі, а також розширенню доступу до послуг і можливостей для різних соціальних і вікових груп, що у свою чергу забезпечує інклюзивність і враховує потреби та передбачає підтримку людей з обмеженими можливостями [15]. До речі, обрання

пакету інфраструктурних смарт-рішень має здійснюватися залежно від стану та проблем сталого розвитку кожної окремої громади. Для цілей вибору пакету інфраструктурних смарт-рішень слід використовувати наявні можливості, наприклад, маркетплейси цифрових продуктів та рішень для громад [12], що дозволяє знаходити цифрові рішення та обирати найбільш доцільний та обґрунтований варіант, враховуючи, що маркетплейс-портал є майданчиком для співпраці місцевих команд цифрової трансформації, бізнесу, громадських організацій та розробників рішень, що сприяють цифровізації громад.

Аналіз впровадження розумних інфраструктурних рішень для вирішення нагальних проблем воєнної та повоєнної відбудови громад передбачає оцінку ефективності відповідних механізмів реалізації рішень. При цьому, оцінка економічних переваг передбачає оцінювання зменшення витрат, підвищення продуктивності, зростання валового внутрішнього продукту громади з урахуванням податкових надходжень, що можуть бути включені в оцінку економічних вигод. Оцінка соціальних показників актуалізується за допомогою вимірювання впливу на якість життя громадян, яке охоплює такі показники, як рівень безпеки, громадського здоров'я, освіти, користування різноманітними послугами, тощо. Оцінка рівня залученості громадян до прийняття рішень та ступеня участі у суспільному житті здійснюється завдяки платформам електронного урядування та взаємодії. Зростання обізнаності аналізується шляхом оцінювання поінформованості різних соціальних груп громадян та їх здатності приймати участь у формуванні спільних рішень щодо реалізації проєктів участі у повоєнному відновленні [15].

Висновки. Цифровізація у поєднанні з інструментами електронної демократії на основі концепції «Громадська участь 2.0», може стати рушієм повоєнної модернізації України та дієвим засобом реалізації інноваційних проєктів повоєнного відновлення та розвитку громад. Цифрові платформи для участі дійсно сприяють залученню більшої кількості мешканців громад до процесів прийняття місцевих рішень. Завдяки цим інструментам досягнуто значних успіхів у активізації громадян у підготовці відповідних рішень. У порівнянні з традиційними методами, такими як громадські слухання або місцеві ініціативи, електронні платформи забезпечують зручний та ефективний спосіб залучення необмеженої кількості учасників. Це означає, що цифрові рішення та інструменти електронної демократії можуть суттєво розширити коло активних учасників у процесах повоєнного відновлення та забезпечити ефективну участь громадян у місцевих процесах прийняття рішень.

Серед ключових проблем і пов'язаних з ними ризиків впровадження концепції «Громадська участь 2.0» та реалізації технологічних рішень на основі web 2.0 у процесах та проєктах відновлення у повоєнний період як на рівні держави, так і громадських ініціатив можна відзначити дублювання функцій різних інституцій, чого слід уникати, низьку якість та достовірність інформаційного контенту, а також неузгодженість взаємодії з кінцевими бенефіціарами, що призводить до надмірної зарегульованості, несвоєчасності оперативного прийняття рішень і реагування на запити, а також до нераціонального використання ресурсів, спрямованих на повоєнне відновлення об'єктів та інфраструктури.

Щодо механізму впровадження смарт-рішень у залучення громадян до процесів, що пов'язані з вирішенням нагальних проблем воєнної та повоєнної відбудови, то розумна інфраструктура громад може включати різноманітні сервіси, що відрізняються інтерактивністю та сприяють залученню громадян до

прийняття обґрунтованих сучасних рішень щодо повоєнного відновлення та розвитку громад, із забезпеченням при цьому зворотнього зв'язку із процесами, які відображають найбільш гострі потреби життєдіяльності громади.

Список використаних джерел:

1. Андрієнко А.О. Оцінювання зрілості органів місцевого самоврядування великих міст України у сфері впровадження концепції «Smart City» у повоєнний період. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. №4. С. 190–197. <https://doi.org/10.51547/ppr.dp.ua/2022.4.29>
2. Гайдар М.Є. Принципи місцевого самоврядування в аспекті процесу об'єднання територіальних громад в Україні. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. Вип. 4(29). №2. С. 8–13.
3. Голик Ю.Ю. Принцип підзвітності та відповідальності органів місцевого самоврядування у державах з континентальною моделлю місцевого самоврядування. *Передові відкриття сучасної науки: досвід, підходи та інновації: Матеріали III Міжнародної науково-теоретичної конференції, 20 січня 2023 р.*, Амстердам. Нідерланди: Європейська наукова платформа, 2023. С. 91–93.
4. Грузд М. Активізація громадської участі в управлінні розвитком об'єднаних територіальних громад. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2022. № 25 (53). С. 57–65.
5. Диджиталізація українських громад: лідери цифрової трансформації обговорили можливості та перспективи. URL: <https://decentralization.gov.ua/en/news/16255> (дата звернення: 12.02.2024).
6. Карамішев Д., Дзюндзюк В. Цифрові сервіси як інструменти впровадження концепції «громадська участь 2.0» у повоєнне відновлення в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2(63). С. 84–98.
7. Князев С.І. Європейський досвід розвитку смарт-промисловості. *Економіка промисловості*. 2020. № 2 (90). С. 27–53.
8. Кривокульська Н. Аналіз форм участі громадськості у місцевому самоврядуванні. *Економічний аналіз*. 2020. №30(4). С. 60–66.
9. Лукашевський Ю.О. Вдосконалення методики вибору інструментарію форм участі мешканців у місцевому самоврядуванні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №2 (20).
10. Лукашевський Ю.О. Основні характеристики участі громадян у місцевому самоврядуванні. *Бізнес Інформ*. 2022. № 2. С. 112–117.
11. Мажола П.Г. Форми участі громадськості у діяльності органів влади та прийнятті політичних рішень. *Стратегічні пріоритети*. 2007. № 4 (5). С. 13–18.
12. Маркетплейс цифрових продуктів та рішень для громад. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: <https://market.hromada.gov.ua> (дата звернення: 09.01.2024).
13. Метеленко Н.Г., Сіліна І.В., Радзівіло І.В., Сумма В.С. Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія за ред. В.Г. Воронкової, Н.Г. Метеленко. Львів, Торунь: Liha-Pres, 2023. С. 354–357.
14. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/spriannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva/natsionalna-stratehiia-spriannia-rozvytku-hromadianskoho-suspilstva-v-ukraini-na-2021-2026-roku> (дата звернення: 09.01.2024).
15. Омеляненко В.А., Кравченко Ю.А., Вернидуб М.О. Науково-методичні аспекти оцінювання впливу смарт-інфраструктури на розвиток громад. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 8 (76). С. 98–106.
16. Опитування проєкту «Link for Change: Engaging stakeholders for user-centric digital public services» – «Зв'язок заради змін: залучення стейкхолдерів для забезпечення клієнтоцентричності цифрових публічних послуг», що реалізовано Шведським Інститутом в Україні на базі міської ради міста Дніпра. 2021. URL: <https://forms.gle/G7D28vzotNusgFQHA> (дата звернення: 09.01.2024).

17. Пирога І.С., Пирога М.І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2023. Серія ПРАВО. Вип. 77: частина 1. С. 117–123.
18. План заходів до 2024 року щодо реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-plan-zakhodiv-do-2024-roku-shchodo-realizatsii-natsionalnoi-strategii-spriannia-rozvytku-hromadianskoho-suspilstva-v-ukraini-na-2021-2026-roku> (дата звернення: 09.01.2024).
19. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства: монографія / за ред. О. В. Шаповалової, К. В. Єфремової. Харків: НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України, 2023. С. 41.
20. Про засади державної регіональної політики: Закон України № 5323. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/225907.html> (дата звернення: 09.01.2024).
21. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2024).
22. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL: <https://web.archive.org/web/20170918020840/http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80> (дата звернення: 02.04.2024).
23. Рада Європи (2011а). Резолюція 326, Участь громадян на місцевому та регіональному рівнях у Європі. URL: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1854777&Site=Congress> (дата звернення: 09.01.2024).
24. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні (2022–2023 рр.): аналіт. доп. / [В.Г. Потапенко, Ю.А. Тищенко, Ю.Б. Каплан та ін.]; за ред. В.Г. Потапенка, Ю.А. Тищенко, Ю.Б. Каплан. Київ: НІСД, 2023. 91 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.01>.
25. Трещов М., Хохба О. Удосконалення методології смартизації управління розвитком територій. *Науковий вісник: Державне управління*, №1 (13), 2023. С. 178–194.
26. Філіппова В.Д., Буканов Г.М. Залучення та розширення можливостей місцевих громад у вирішенні питань локального розвитку. *Вісник ХНТУ*. № 3 (78). 2021. С. 169–174.
27. Формування «розумної спеціалізації» в економіці України: колективна монографія. І.Ю. Єгоров, Ю.М. Бажал, В.К. Хаустов та ін.; за ред. І.Ю. Єгорова; ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ: ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2020. 278 с.
28. Шевченко А.В. Стратегічні пріоритети впровадження смарт-спеціалізації у промисловості України. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. № 10. С. 130–135.
29. Шиць О.Р. Зниження рівня індеферентності стейкхолдерів для забезпечення розвитку розумного міста. *Сучасні проблеми управління. Шлях до сталого миру після війни: держава, бізнес, інновації*: зб. матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 лист. 2023 р. / уклад.: А.А. Мельниченко, О.А. Акімова, А.М. Іщенко, О.Р. Шиць. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С. 222–223.
30. Council of Europe Action Plan for Ukraine “Resilience, Recovery and Reconstruction” 2023-2026. URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280> (дата звернення: 09.06.2024).
31. Key Asks. SDG 17: Partnerships For The Goals. 2023 SDG National Reviews. UNICEF. URL: <https://www.unicef.org/media/138171/file/SDG%2017%202023%20rev.pdf> (дата звернення: 09.01.2024).
32. Smart specialization / European Commission. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/smart_spec/strength_innovregions_en.pdf (дата звернення: 09.06.2024).

References

1. Andriienko, A.O. (2022). Otsiniuvannia zrilosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia velykykh mist Ukrainy u sferi vprovadzhennia kontseptsii «Smart City» u povoiennyi period [Assessment of the maturity of local governments of large cities of Ukraine in the field of implementation of the “Smart City” concept in the post-war period]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii*,

- prava – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, 4, 190–197. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.29> [in Ukrainian].
2. Haidar, M.Ye. (2019). Pryntsypy mistsevoho samovriaduvannia v aspekti protsesu obiednannia terytorialnykh hromad v Ukraini [Principles of local self-government in the aspect of the process of territorial communities' amalgamation in Ukraine]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk – Prykarpattya Law Journal*, 4(29), 2, 8–13 [in Ukrainian].
 3. Holyk, Yu.Yu. (2023). Pryntsyp pidzvitnosti ta vidpovidalnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia u derzhavakh z kontynentalnoiu modelliu mistsevoho samovriaduvannia [The principle of accountability and responsibility of local governments in countries with a continental model of local self-government]. Proceedings from PVSN'23: III Mizhnarodna naukovo-teoretychna konferentsiia «Peredovi vidkryttia suchasnoi nauky: dosvid, pidkhody ta innovatsii» – III International Scientific and Theoretical Conference «Advanced discoveries of modern science: experience, approaches and innovations». Amsterdam. Niderlandy: Yevropeiska naukova platforma, (pp. 91–93) [in Ukrainian].
 4. Hruzd, M. (2022). Aktyvizatsiia hromadskoi uchasti v upravlinni rozvytkom obiednanykh terytorialnykh hromad [Activation of public participation in the management of the development of united territorial communities]. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, (25 (53)), 57–65 [in Ukrainian].
 5. *Dydzhytalizatsiia ukraïnskykh hromad: lidery tsyfrovoi transformatsii obhovoryly mozhyvosti ta perspektyvy [Digitalization of Ukrainian communities: leaders of digital transformation discussed opportunities and prospects]*. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/en/news/16255> [in Ukrainian].
 6. Karamyshev, D., & Dziundziuk, V. (2023). Tsyfrovi servisy yak instrumenty vprovadzhennia kontseptsii «hromadska uchast 2.0» u povoienne vidnovlennia v Ukraini [Digital services as tools for implementing the concept of “public participation 2.0” in the post-war recovery in Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, 2(63), 84–98. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-06> [in Ukrainian].
 7. Kniazev, S.I. (2020). Yevropeyskyi dosvid rozvytku smart-promyslovosti [European experience in the development of smart industry]. *Ekonomika promyslovosti – Economics of industry*, 2 (90), 27–53 [in Ukrainian].
 8. Kryvokulska, N. (2020). Analiz form uchasti hromadskosti u mistsevomu samovriaduvanni [Analysis of forms of public participation in local self-government]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, 30(4), 60–66 [in Ukrainian].
 9. Lukashevskiy, Yu.O. (2024). Vdoskonalennia metodyky vyboru instrumentarii form uchasti meshkantsiv u mistsevomu samovriaduvanni [improving the methodology for choosing the tools of forms of participation of residents in local self-government]. *Aktualni pytannia u suchasni nauki – Topical issues in modern science*, 2 (20) [in Ukrainian].
 10. Lukashevskiy, Yu.O. (2022). Osnovni kharakterystyky uchasti hromadian u mistsevomu samovriaduvanni [Main characteristics of citizens' participation in local self-government]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 112–117 [in Ukrainian].
 11. Mazhola, P.H. (2007). Formy uchasti hromadskosti u diialnosti orhaniv vlady ta pryiniatti politychnykh rishen [Forms of public participation in the activities of public authorities and political decision-making]. *Stratehichni priorytety – Strategic priorities*, 4 (5), 13–18 [in Ukrainian].
 12. *Marketpleis tsyfrovyykh produktiv ta rishen dlia hromad (2023). Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Marketplace of digital products and solutions for communities. Ministry of Digital Transformation of Ukraine]*. Retrieved from <https://market.hromada.gov.ua> [in Ukrainian].
 13. Metelenko, N.H., Silina, I.V., Radzivilo, I.V., & Summa, V.S. (2023). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu: teoriia i praktyka [Digital transformation of industrial management: theory and practice]*. Lviv – Torun: Liha-Pres. <https://doi.org/10.36059/978-966-397-319-7-6> [in Ukrainian].

14. Natsionalna stratehiia spryannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021–2026 roky [National Strategy for Civil Society Development in Ukraine for 2021-2026]. www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/gromadyanske-suspilstvo-i-vlada/spryannya-rozvitku-gromadyanskogo-suspilstva/natsionalna-stratehiia-spryannia-rozvytku-hromadianskoho-suspilstva-v-ukraini-na-2021-2026-roky> [in Ukrainian].
15. Omelianenko, V.A., Kravchenko, Yu.A., & Vernydub, M.O. (2023). Naukovo-metodychni aspekty otsiniuvannya vplyvu smart-infrastruktury na rozvytok hromad [Scientific and methodological aspects of assessing the impact of smart infrastructure on community development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriya: «Ekonomichni nauky» – nternational scientific journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”, 8 (76), 98–106. 10.25313/2520-2294-2023-8-9104* [in Ukrainian].
16. Opytuvannya proiektu «Link for Change: Engaging stakeholders for user-centric digital public services» (2021) – «Zviazok zarady zmin: zaluchennia steikkholderiv dlia zabezpechennia kliientotsentrychnosti tsyfrovyykh publichnykh posluh», shcho realizovano Shvedskym Instytutom v Ukraini na bazi miskoi rady mista Dnipra. Retrieved from <https://forms.gle/G7D28vzotNusgFQHA> [in Ukrainian].
17. Pyroha, I.S., & Pyroha, M.I. (2023). Rol mistsevoho samovriaduvannia u vidbudovi v umovakh voiennoho stanu [The role of local self-government in the reconstruction under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu, Seriya PRAVO – cientific Bulletin of Uzhhorod National University, 77/1, 117–123*. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18> [in Ukrainian].
18. Plan zakhodiv do 2024 roku shchodo realizatsii Natsionalnoi stratehii spryannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021 – 2026 roky [Action Plan until 2024 for the implementation of the National Strategy for Civil Society Development in Ukraine for 2021-2026]. www.kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-plan-zakhodiv-do-2024-roku-shchodo-realizatsii-natsionalnoi-stratehii-spryannia-rozvytku-hromadianskoho-suspilstva-v-ukraini-na-2021-2026-roky> [in Ukrainian].
19. Shapovalova, O.V. (Ed.) (2023). *Pravove zabezpechennia rozvytku tekhnolohii tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva [Legal support for the development of digital economy and society technologies]*. Kharkiv: NDI pravovoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku NAPrN Ukrainy [in Ukrainian].
20. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky: Zakon Ukrainy № 5323 [Law of Ukraine № 5323 On the Principles of State Regional Policy]. www.rada.gov.ua. Retrieved from <https://www.rada.gov.ua/news/razom/225907.html> [in Ukrainian].
21. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoi demokratii v Ukraini ta planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 lystopada 2017 r. № 797-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 797-p On Approval of the Concept for the Development of Electronic Democracy in Ukraine and the Action Plan for its Implementation from November 8 2017]. www.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
22. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 travnia 2013 r. № 386-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from May 15, 2013, № 386-p On Approval of the Strategy for the Development of the Information Society in Ukraine.]. web.archive.org. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20170918020840/http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80> [in Ukrainian].
23. Rada Yevropy (2011a). Rezoliutsiia 326, Uchast hromadian na mistsevomu ta rehionalnomu rivniakh u Yevropi. Dostupno za posylanniam [Council of Europe (2011a). Resolution 326, Citizen participation at local and regional level in Europe]. wcd.coe.int. Retrieved from <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1854777&Site=Congress> [in Ukrainian].
24. *Stan rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini (2022–2023 rr.) (2023) [The state of development of civil society in Ukraine (2022-2023): analytical supplement]*. Kyiv: NISS. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.01> [in Ukrainian].

25. Treshchov, M., & Khokhba, O. (2023). Udoskonalennia metodolohii smartyzatsii upravlinnia rozvytkom terytorii [Improving the methodology of smartification of territorial development management.]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, 1 (13), 178–194 [in Ukrainian].
26. Filippova, V.D., & Bukanov, H.M. (2021). Zaluchennia ta rozshyrennia mozhlyvostei mistsevykh hromad u vyrishenni pytan lokalnoho rozvytku [Involvement and empowerment of local communities in solving local development issues]. *Visnyk KhNTU – Bulletin of KhNTU*, 3 (78), 169–174 [in Ukrainian].
27. Formuvannia «rozumnoi spetsializatsii» v ekonomitsi Ukrainy [] (2020). Kyiv: DU «Instytut ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy» [in Ukrainian].
28. Shevchenko, A.V. (2019). Stratehichni priorytety vprovadzhennia smart-spetsializatsii u promyslovosti Ukrainy [Strategic priorities for the implementation of the formation of “smart specialization” in the economy of Ukraine: smart specializations in the industry of Ukraine]. *BIZNES-INFORM – BUSINESS INFORM*, 10, 130–135 [in Ukrainian].
29. Shyts, O.R. (2023). Znyzhennia rivnia indeferentnosti steikkholderiv dlia zabezpechennia rozvytku rozumnoho mista [Reducing the level of stakeholder indifference to ensure the development of a smart city. Modern problems of management]. *Suchasni problemy upravlinnia. Shliakh do staloho myru pislia viiny: derzhava, biznes, innovatsii – The path to sustainable peace after the war: state, business, innovation*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politehnika» [in Ukrainian].
30. Council of Europe Action Plan for Ukraine «Resilience, Recovery and Reconstruction» 2023-2026. *rm.coe.int*. Retrieved from <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280> [in English].
31. Key Asks. SDG 17: Partnerships For The Goals. 2023 SDG National Reviews. UNICEF. *www.unicef.org*. Retrieved from <https://www.unicef.org/media/138171/file/SDG%2017%202023%20rev.pdf> [in English].
32. Smart specialization / European Commission. *ec.europa.eu*. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/doc-gener/guides/smart_spec/strength_innovregions_en.pdf [in English].

Подано до редакції 21.06.24 р.
Прийнято до друку 26.07.24 р.

УДК 351.9:330.342.9

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-47-63>

Кошелева Людмила, доктор філософії (PhD), Головне управління Державної податкової служби у Дніпропетровській області Кам'янський відділ організації роботи управління організації роботи

Kosheleva Liudmyla, Doctor of Philosophy (PhD), Head Office of the State Tax Service in Dnipropetrovsk Oblast, Kamianskyi Department of Work Organization, Department of Work Organization

✉ kosheleva20171965@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5552-0019>

СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ СТАНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

GLOBAL TRENDS IN THE FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION OF THE SOCIALIZATION OF THE ECONOMY

Анотація. У статті розглядаються сучасні світові тенденції становлення публічного управління та адміністрування соціалізації економіки стосовно п'яти моделей публічного адміністрування: австралійської моделі стабілізації системи державного управління, шведської моделі забезпечення соціального захисту населення, німецької моделі розмежування політики та адміністрування, японської моделі децентралізації та інновацій, а також американської моделі незалежного статусу регіонів. На основі порівняльного аналізу виокремлено спільні риси та відмінності цих моделей, а також закономірності їх розвитку, які можуть бути імплементовані у національну систему публічного управління України для підвищення ефективності та соціальної справедливості. Імплементация зарубіжних моделей у національну систему публічного управління та адміністрування соціалізації економіки є важливим процесом, який може принести значні переваги для розвитку України. Ось кілька ключових аспектів, які підкреслюють важливість цього процесу: підвищення ефективності та прозорості управління; соціальний захист та інклюзивність; децентралізація та місцеве самоврядування; інновації та адаптивність; підвищення конкурентоспроможності. Імплементация зарубіжних моделей публічного управління та соціалізації економіки може значно покращити українську систему державного управління, а також сприяє підвищенню ефективності, прозорості, соціальної справедливості і адаптивності державних структур, що в свою чергу може допомогти у створенні стабільного та процвітаючого суспільства. Однак важливо пам'ятати, що імплементация повинна бути адаптована до національних особливостей та контексту України, з урахуванням її унікальної історії, культури та соціально-економічних умов.

Розглянуто новітні концепції, які підтверджують важливість вивчення зарубіжних моделей публічного управління для інтеграції їх елементів у національну систему України. Впровадження ефективних світових практик управління, адаптація інноваційних технологій і децентралізація влади можуть сприяти підвищенню ефективності українського публічного управління та соціалізації економіки.

Ключові слова: світові тенденції, публічне управління та адміністрування, соціалізація економіки, ефективність, імплементация зарубіжних моделей.

Annotation. The article examines the current global trends in the formation of public administration and administration of the socialization of the economy in relation to five models of public administration: the Australian model of stabilization of the public administration system, the Swedish model of social protection of the population, the German model of separation of politics and administration, the Japanese

model of decentralization and innovation, as well as the American model of the independent status of regions. On the basis of comparative analysis, the common features and differences of these models are singled out, as well as the patterns of their development, which can be implemented in the national system of public administration of Ukraine to increase efficiency and social justice. The implementation of foreign models into the national system of public management and administration of economic socialization is a necessary process that can bring significant benefits to the development of Ukraine. Here are some key aspects that underline the importance of this process: increasing the efficiency and transparency of management; social protection and inclusiveness; decentralization and local self-government; innovation and adaptability; increasing competitiveness; The implementation of foreign models of public administration and socialization of the economy can significantly improve the Ukrainian system of public administration. It also contributes to increasing the efficiency, transparency, social justice, and adaptability of state structures, which, in turn, can help create a stable and prosperous society. However, it is essential to remember that the implementation must be adapted to Ukraine's national characteristics and context, considering its unique history, culture, and socio-economic conditions.

The author considered the latest concepts that confirm the importance of studying foreign models of public administration for integrating their elements into the national system of Ukraine. Implementing effective global management practices, adaptation of innovative technologies, and decentralization of power can increase Ukrainian public administration's efficiency and the economy's socialization.

Keywords: global trends, public management and administration, socialization of the economy, efficiency, implementation of foreign models.

Постановка проблеми. Сучасні суспільства стикаються з численними викликами, такими як економічна нестабільність, соціальна нерівність, швидкі технологічні зміни та глобалізація. У нових умовах виникає потреба в ефективних моделях публічного управління, які здатні адаптуватися до нових реалій та забезпечувати сталий розвиток держав. Україна, як і багато інших країн, перебуває у процесі реформування своєї системи державного управління, зокрема з акцентом на децентралізацію, підвищення прозорості та підзвітності, а також посилення соціального захисту населення. Проте, існує потреба в досконалому вивченні успішних зарубіжних моделей, які можна адаптувати для національних потреб. Вивчення та імплементація цих моделей можуть сприяти сталому економічному зростанню та зайнятості, справедливому соціальному розвитку, ефективному, підзвітному управлінню, розвитку інновацій та забезпеченню соціальної справедливості в Україні [1].

Метою дослідження є імплементація зарубіжних моделей у національну систему публічного управління та адміністрування соціалізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для дослідження сучасних тенденцій у системі публічного управління та адміністрування соціалізації економіки важливо звернути увагу на останні дослідження і публікації, що стосуються моделей публічного адміністрування в зарубіжних країнах світу. Вітчизняні вчені В. Ковбасюк, С. Загороднюк, П. Крайнік, Х. Дейнега [2] у своїх працях розглядають світові моделі державного управління. Багато уваги приділяють державному управлінню зарубіжні вчені: Г. Девіс, Дж. Ванна, Дж. Уорхерст та П. Веллер [3], М. Кітінг, П. Веллер [4], Г. Еспінг-Андерсен [5], А. Ліндбек [6], Х.-У. Дерлієн [7], Х. Воллман [8], Дж. Кемпбелл [9], Т. Накано [10], Д. Осборн і Т. Геблер [11], Д. Кеттл [12]. У своїй роботі Дж. О'Флінн і Дж. Алфорд аналізують суспільну цінність: поглиблення, збагачення та розширення теорії та практики в Австралії. Дж. Ванна акцентує увагу на нових обов'язках, нових викликах та на модернізації системи державного управління Австралії.

М. Бенгтссон і Т. Берглунд досліджують політику ринку праці в Швеції та аналізують еволюцію шведської моделі соціального захисту. Науковці Т. Бах та К. Вегріх розглядають проблеми, пов'язані з координацією між різними державними установами в Німеччині. С. Кульманн та Х. Воллманн досліджують державне управління: адміністративні системи та реформи в Європі. К. Фунахаші розглядає систему місцевого самоврядування Японії – це історія, управління та виклики. Х. Нісімура робить акцент на інноваційне управління державним сектором в Японії. Д. Кеттл аналізує виклики, з якими стикається американська модель федералізму. Л. Мід фокусується на американському управлінні та адаптації до викликів сучасності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Публічне управління та адміністрування відіграють ключову роль у розвитку суспільства та економіки будь-якої країни. В сучасних умовах глобалізації та інтеграції економік різних країн світу виникає необхідність у використанні передових моделей публічного адміністрування, що дозволяють ефективно керувати соціальними та економічними процесами. Ця стаття присвячена деталізації п'яти моделей публічного адміністрування, які успішно реалізуються в різних країнах світу: австралійській моделі стабілізації системи державного управління, шведській моделі забезпечення соціального захисту населення, німецькій моделі розмежування політики та адміністрування, японській моделі децентралізації та інновацій, а також американській моделі незалежного статусу регіонів.

Австралійська модель публічного адміністрування фокусується на стабілізації системи державного управління через забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності – модель передбачає використання незалежних агентств для нагляду за діяльністю урядових структур, а також створення чіткої ієрархії відповідальності, що забезпечує ефективне управління ресурсами [3; 4].

Шведська модель характеризується високим рівнем соціального захисту та орієнтованістю на забезпечення рівності можливостей для всіх громадян. Вона базується на принципах соціальної справедливості та солідарності, що реалізуються через систему загальнообов'язкового страхування та надання широкого спектру соціальних послуг [5; 6].

Німецька модель публічного управління заснована на чіткому розмежуванні політичних рішень та адміністративного виконання, також забезпечує незалежність адміністративних органів від політичного втручання, сприяє прозорості й ефективності їх роботи [7; 8].

Японська модель управління акцентує увагу на децентралізації влади та стимулюванні інновацій та дозволяє регіонам приймати рішення на місцевому рівні, що сприяє швидкій адаптації до змін та ефективному використанню місцевих ресурсів [9; 10].

Американська модель публічного адміністрування відзначається значною автономією регіонів, що дозволяє їм мати незалежний статус у прийнятті рішень, зокрема в економічній та соціальній сферах та сприяє конкуренції між штатами, що стимулює інновації, підвищує ефективність управління [11; 12].

Порівнюючи ці моделі, можна виокремити кілька ключових спільних рис та відмінностей. Всі п'ять моделей спрямовані на підвищення ефективності управління, прозорості та підзвітності державних органів. Проте вони різняться за ступенем централізації влади та методами забезпечення соціального захисту населення.

Австралійська та американська моделі наголошують на децентралізації та підвищенні автономії регіонів.

Шведська модель концентрується на соціальному захисті та рівності можливостей.

Німецька модель акцентує увагу на розмежуванні політики та адміністрування.

Японська модель робить акцент на інноваціях та адаптивності управління.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновки, що інтеграція елементів цих моделей у систему публічного управління України може сприяти підвищенню ефективності та стабільності державного управління. Зокрема, застосування принципів децентралізації та інновацій, характерних для японської та американської моделей, може забезпечити більшу гнучкість та адаптивність національної системи управління.

Австралійська модель державного управління продовжує розвиватися з акцентом на ефективність та інноваційність. Слід зосередитися на реформах, спрямованих на підвищення прозорості урядових процесів і впровадження цифрових технологій для покращення взаємодії з громадянами.

Аналізуючи трансформацію публічних послуг в Австралії і підкреслюючи важливість управління на основі створення суспільної цінності, нові підходи до державного управління, спрямовані на досягнення довгострокової стійкості та інклюзивності [13]:

Підхід до створення суспільної цінності є важливими для суспільства. Це означає, що урядові органи мають фокусуватися на забезпеченні таких результатів, які відповідають інтересам та потребам громадян. Створення суспільної цінності включає в себе прозорість, підзвітність і залучення громадян до процесів прийняття рішень.

Партнерство з приватним та громадським секторами: для досягнення стійкості та інклюзивності важливо залучати приватні компанії та громадські організації до надання публічних послуг, а саме партнерство дозволяє об'єднати ресурси, знання та досвід, що допомагає більш ефективно та інноваційно вирішувати суспільні проблеми.

Орієнтація на довгострокове планування: стійке управління вимагає врахування довгострокових наслідків прийнятих рішень, включає планування дій, які не лише вирішують поточні проблеми, але й враховують майбутні виклики та можливості.

Інклюзивність у прийнятті рішень: інклюзивність передбачає залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, включає не тільки традиційні органи влади, але й громадські групи, меншини, а також індивідів з різними соціально-економічними статусами. Інклюзивність сприяє тому, щоб політики та програми відображали інтереси всіх членів суспільства.

Інноваційні підходи до управління: включають використання нових технологій, методів управління та підходів до розробки політик, що дозволяють більш ефективно реагувати на змінні умови і потреби суспільства.

Зазначені підходи допомагають урядовим органам в Австралії адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи при цьому сталий розвиток і врахування інтересів усіх громадян.

Джон Ванн [14] зосереджується на модернізації системи державного управління в Австралії. Це моделі підзвітності та стратегій підвищення ефективності державних установ через зміни в управлінні людськими ресурсами та використанні аналітичних даних. Ось деякі з ключових аспектів:

1. Моделі підзвітності.

Результативна підзвітність: замість традиційного фокусування на процесах,

акцент робиться на кінцевих результатах та впливі політик і програм на суспільство. Державні установи оцінюються на основі досягнення визначених цілей, що сприяє більш прозорому використанню ресурсів.

Підзвітність на основі даних: впровадження систем, що дозволяють збирати та аналізувати дані про діяльність урядових органів, включаючи використання показників продуктивності та ефективності, які допомагають оцінити успіхи чи невдачі в реалізації політик.

Підзвітність за зацікавленими сторонами: ця модель передбачає, що державні установи повинні звітувати перед різними групами зацікавлених сторін (громадяни, партнери, громадські організації) і враховувати їхні інтереси та очікування. Це сприяє побудові довіри і підтримки серед громадськості.

2. Підвищення ефективності через зміни в управлінні людськими ресурсами.

Розвиток компетенцій та навичок: запровадження програм навчання та підвищення кваліфікації, що орієнтовані на розвиток ключових компетенцій, таких як лідерство, аналітичне мислення, цифрова грамотність та дозволяє персоналу бути більш ефективними і адаптивними до змін у середовищі.

Гнучкість і адаптивність у роботі: впровадження гнучких робочих режимів, умов праці, що сприяє кращій продуктивності та задоволеності працівників та може включати гнучкий графік роботи, дистанційну роботу і можливість працювати в мультидисциплінарних командах.

Інноваційні методи управління персоналом: включають залучення працівників до процесів прийняття рішень, мотивацію через систему визнання та винагороди, а також створення умов для постійного професійного зростання і розвитку кар'єри.

3. Використання аналітичних даних.

Аналіз великих даних (Big Data): використання великих обсягів даних для виявлення тенденцій, передбачення майбутніх потреб і покращення якості прийняття рішень. Аналітика дозволяє урядовим органам більш точно оцінювати потреби громадян і адаптувати свої послуги відповідно до цих потреб.

Моніторинг та оцінка ефективності: застосування аналітичних інструментів для моніторингу показників ефективності діяльності державних установ у реальному часі. Разом з цим дозволяє швидко виявляти проблеми та вживати необхідних заходів для їх вирішення.

Прогнозування та моделювання: використання прогнозої аналітики для моделювання потенційних сценаріїв розвитку ситуацій та оцінки впливу різних політичних рішень допомагає знизити ризики та забезпечити довгострокову стійкість політик.

Вищезазначені моделі підзвітності та стратегії управління людськими ресурсами і використання аналітичних даних допомагають підвищити ефективність державних установ, сприяючи більшій прозорості, відповідальності та орієнтації на результат.

Шведська модель забезпечення соціального захисту населення продовжує служити прикладом для багатьох країн світу завдяки своїй здатності забезпечувати високий рівень соціального захисту. Водночас, важливо звернути увагу на адаптацію шведської моделі до нових викликів, таких як старіння населення та зміна економічних умов.

Розглянемо еволюцію шведської моделі соціального захисту, акцентуючи увагу на змінах у політиці ринку праці, які спрямовані на забезпечення соціальної стабільності в умовах глобалізації та змін у складі робочої сили. Ключові зміни,

які були впроваджені для досягнення цих цілей, включають [15]:

1. Активна політика ринку праці.

Інвестиції в навчання та перепідготовку: Швеція робить значні інвестиції в програми навчання та перепідготовки для безробітних і тих, хто знаходиться під ризиком втрати роботи, також спрямовано, щоб забезпечити робітників новими навичками, які відповідають вимогам сучасного ринку праці, особливо в умовах технологічних змін та автоматизації.

Підтримка працевлаштування для вразливих груп: включає програми субсидованого працевлаштування та інтервенції для молоді, іммігрантів та людей з обмеженими можливостями, ініціативи спрямовані на забезпечення рівних можливостей для всіх груп населення та зменшення соціальної нерівності.

2. Гнучкість і безпека (Flexicurity).

Поєднання гнучкості ринку праці з соціальною безпекою: модель «flexicurity» передбачає, що робітники можуть вільно переміщуватися між роботами або втрачати роботу без значного ризику соціальної нестабільності завдяки сильній соціальній системі підтримки, яка включає щедрі допомоги по безробіттю та програми соціального захисту.

Реформи трудового законодавства: внесення змін до трудового законодавства для підвищення гнучкості робочих умов, таких як часткова зайнятість, дистанційна робота та нетипові форми зайнятості, з одночасним збереженням високого рівня соціального захисту.

3. Зміцнення соціального діалогу.

Залучення соціальних партнерів: залучення профспілок, роботодавців та уряду до процесу розробки політик, що забезпечує більш інклюзивний підхід до вирішення соціально-економічних питань. Цей діалог сприяє розробці узгоджених рішень, що враховують інтереси всіх сторін.

Колективні угоди: збереження та підтримка системи колективних угод між роботодавцями та працівниками, які визначають умови праці, зарплати та інші важливі аспекти зайнятості, дозволяючи забезпечити стабільність і передбачуваність на ринку праці.

4. Політики щодо міграції та інтеграції.

Інтеграція іммігрантів на ринок праці: розробка спеціальних програм для інтеграції іммігрантів, включаючи іноземні мовні курси, професійну підготовку та стажування, допомагаючи новоприбулим швидше адаптуватися до ринку праці щодо сприяння соціальній інтеграції.

Підтримка культурного різноманіття: заходи, спрямовані на підтримку культурного різноманіття на робочому місці, сприяють створенню інклюзивного середовища, яке визнає та цінує різні культурні і соціальні фони працівників.

5. Стимулювання підприємництва та інновацій.

Підтримка малого і середнього бізнесу: надання грантів, субсидій та податкових пільг для підтримки підприємництва та інновацій у бізнесі. Це допомагає створювати нові робочі місця та сприяє економічному зростанню.

Інноваційні кластери та інкубатори: сприяння створенню інноваційних кластерів та бізнес-інкубаторів, які об'єднують підприємства, дослідницькі установи та уряд для розвитку нових технологій і послуг.

Зазначені зміни в політиці ринку праці допомагають Швеції адаптуватися до нових викликів глобалізації та змін у складі робочої сили, забезпечуючи при цьому соціальну стабільність і справедливість.

Науковці П. Старке, Х. Обінгер та Ф. Каслс розглядають трансформацію соціальних держав, включаючи Швецію, в контексті глобальних економічних змін,

підкреслюючи, як зміни у політиці соціального захисту впливають на суспільну згуртованість і соціальну справедливість. Основні економічні зміни, включають такі аспекти [16]:

1. Глобалізація та економічна лібералізація.

Посилення економічної інтеграції: глобалізація призводить до зростання міжнародної торгівлі та фінансових потоків, що впливає на економічну політику країн. Для соціальних держав це означає необхідність адаптації до більш відкритих ринків та конкуренції з іншими країнами. Це часто вимагає реформ у сфері соціального захисту, щоб зберегти конкурентоспроможність економіки.

Необхідність структурних реформ: під впливом глобалізації країни змушені проводити структурні реформи для стимулювання економічного зростання, що включає лібералізацію ринків праці, зменшення державних витрат та скорочення соціальних програм, та може призвести до скорочення соціальних гарантій та зниження рівня соціального захисту, що впливає на соціальну згуртованість.

2. Фіскальний тиск і бюджетні обмеження.

Скорочення державних витрат: через глобальні економічні кризи та фіскальний тиск країни змушені скорочувати державні витрати, що часто включає зменшення фінансування соціальних програм, а також може призвести до зниження рівня соціального захисту для найуразливіших груп населення.

Оптимізація соціальних витрат: під тиском бюджетних обмежень уряди змушені оптимізувати витрати на соціальний захист, що може включати реформування пенсійних систем, скорочення допомоги по безробіттю та обмеження соціальних виплат. Такі зміни можуть вплинути на рівень соціальної справедливості, підвищуючи нерівність у суспільстві.

3. Зміни в демографії та ринку праці.

Старіння населення: зростаюча частка літніх людей у суспільстві створює додатковий тиск на системи соціального захисту, особливо на пенсійне забезпечення та охорону здоров'я. Водночас вимагає реформ для забезпечення фінансової стабільності цих систем, що може включати підвищення пенсійного віку, зменшення розмірів пенсій або збільшення внесків до пенсійних фондів.

Зміни в структурі зайнятості: розвиток технологій та автоматизація змінюють структуру зайнятості, зростає частка нетипової зайнятості, як-от тимчасова або неповна зайнятість, створюючи нові виклики для систем соціального захисту, які традиційно орієнтуються на постійну зайнятість.

4. Політика соціального захисту і соціальна згуртованість.

Цільові програми соціального захисту: під впливом економічних змін деякі країни переходять до більш цільових програм соціального захисту, орієнтованих на найбільш нужденних. Хоча це може підвищити ефективність використання ресурсів, такий підхід іноді може спричинити стигматизацію отримувачів допомоги та зменшити суспільну згуртованість.

Збереження універсальності системи соціального захисту: деякі соціальні держави, як-от Швеція, намагаються зберегти універсальність своїх соціальних систем, незважаючи на економічний тиск. Універсальні програми соціального захисту сприяють підтриманню високого рівня соціальної згуртованості та справедливості, забезпечуючи рівний доступ до послуг для всіх громадян.

5. Вплив на соціальну справедливість.

Нерівність і соціальна поляризація: зміни в політиці соціального захисту, такі як зменшення соціальних виплат і підвищення вимог до їх отримання, можуть призвести до зростання нерівності та соціальної поляризації та підірватимуть соціальну згуртованість, сприятимуть виникненню соціальних конфліктів.

Підтримка соціальної інклюзії: збереження та посилення соціальних програм, орієнтованих на підтримку вразливих груп, сприяє збереженню соціальної справедливості. Політика, яка забезпечує доступ до якісної освіти, охорони здоров'я, житла, та допомагає знизити рівень бідності сприяє соціальній інтеграції.

Таким чином, зміни в політиці соціального захисту в умовах глобальних економічних змін мають суттєвий вплив на суспільну згуртованість та соціальну справедливість. Спрямування політики на збереження соціального захисту та справедливий розподіл ресурсів може сприяти підтримці високого рівня соціальної згуртованості навіть в умовах економічних викликів.

Німецька модель управління, що базується на чіткому розмежуванні між політикою і адміністрацією, зберігає свою актуальність. Концепції фокусуються на інтеграції цифрових технологій в адміністративні процеси та покращенні управлінських практик.

У праці Т. Баха і К. Вегріха приділена увага проблемам координації між різними державними установами в Німеччині щодо стратегій для підвищення ефективності адміністративних процедур. Основні стратегії для досягнення цієї мети включають [17]:

1. Цифровізація адміністративних процесів.

Впровадження електронного уряду (e-Government): перехід на електронні платформи для надання державних послуг громадянам і бізнесу, включаючи створення єдиного порталу для доступу до всіх державних послуг, що дозволяє спростити процеси, зменшити бюрократію і підвищити прозорість.

Розробка цифрових інструментів для внутрішньої комунікації: впровадження цифрових інструментів, таких як спільні бази даних і комунікаційні платформи, які дозволяють державним установам обмінюватися інформацією в реальному часі, та сприяє зниженню дублювання зусиль і покращує координацію між відомствами.

2. Інтєроперабельність і стандартизація.

Уніфікація стандартів даних та процесів: впровадження спільних стандартів даних і процедур між різними державними установами дозволяє забезпечити сумісність систем і спрощує обмін інформацією між різними відомствами, що підвищує ефективність адміністративних процесів.

Інтеграція систем управління: розробка та впровадження інтегрованих систем управління, які дозволяють автоматизувати та уніфікувати адміністративні процедури в межах і між різними установами, що допомагає зменшити складність процесів і підвищити їх ефективність.

3. Покращення міжвідомчої координації.

Створення координаційних органів: заснування спеціальних органів або комісій для координації діяльності між різними державними установами. Такі органи можуть грати роль посередників, допомагаючи вирішувати конфлікти та усувати дублювання зусиль.

Запровадження механізмів для спільної роботи: розробка механізмів, таких як міжвідомчі робочі групи або проєктні команди, які зосереджуються на конкретних проблемах або проєктах і забезпечують узгоджену та скоординовану діяльність між установами.

4. Використання новітніх технологій.

Впровадження штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання: використання ШІ для автоматизації рутинних завдань і аналізу великих обсягів даних скорочує час обробки інформації та допомагає підвищити точність рішень і звільнити

персонал для виконання більш складних завдань.

Блокчейн для прозорості та безпеки: використання технології блокчейн для забезпечення прозорості адміністративних процесів і підвищення безпеки обміну даними. Блокчейн може допомогти зберігати дані у незмінному вигляді та забезпечувати доступ до них лише авторизованим особам.

5. Навчання та розвиток кадрів.

Підвищення кваліфікації державних службовців: проведення тренінгів і навчальних програм для державних службовців, спрямованих на покращення їхніх навичок у використанні нових технологій і цифрових інструментів, що сприяє підвищенню ефективності роботи та адаптивності до змін.

Розвиток культури співпраці: просування культури співпраці та обміну знаннями між установами. Це включає створення платформ для обміну найкращими практиками та досвідом, що сприяє підвищенню ефективності та інноваційності в державному управлінні.

6. Оцінка та моніторинг ефективності.

Системи моніторингу та оцінки: впровадження систем моніторингу і оцінки, які дозволяють відстежувати ефективність адміністративних процесів і визначати сфери, які потребують вдосконалення, допомагає постійно покращувати якість надання послуг.

Адаптивне управління: використання підходів адаптивного управління, які дозволяють оперативно реагувати на зміни в умовах і потребах громадян та бізнесу, включаючи гнучке планування і можливість швидко коригувати стратегії і процеси.

Отже, стратегії спрямовані на підвищення ефективності державного управління в Німеччині через кращу координацію між установами та використання новітніх технологій. Вони допомагають скоротити бюрократію, покращити обслуговування громадян і зробити державне управління більш прозорим і відповідальним.

Для Німеччини деталізовано кілька ключових аспектів децентралізації та впровадження інновацій у державному управлінні [18]:

1. Децентралізація управління.

Федералістична структура: Німеччина має федеральну структуру управління, що означає розподіл владних повноважень між федеральним урядом і 16 федеральними землями (Bundesländer). Ця структура дозволяє регіонам мати значну автономію у прийнятті рішень і впровадженні політик, зокрема в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я та місцеве самоврядування. Така децентралізація сприяє кращому врахуванню місцевих потреб і специфіки регіонів.

Посилення ролі муніципалітетів: у Німеччині муніципалітети (місцеві органи влади) відіграють важливу роль у наданні публічних послуг та реалізації місцевих політик. В останні десятиліття спостерігається тенденція до передачі більшої кількості функцій і повноважень на рівень муніципалітетів, що забезпечує більшу гнучкість і адаптивність управління на місцях.

Фінансова децентралізація: поряд із передачею адміністративних повноважень важливим елементом децентралізації в Німеччині є фінансова децентралізація, яка передбачає розподіл податкових доходів між федеральним, земельними та місцевими рівнями та забезпечує фінансову автономію регіонів та муніципалітетів, що сприяє більш ефективному управлінню ресурсами.

2. Впровадження інновацій у державному управлінні.

Публічні інновації: у Німеччині активно впроваджуються інноваційні підходи

в державному управлінні, зокрема методики проєктного управління, гнучкі методи розробки (Agile) та використання даних для прийняття рішень (data-driven decision making), що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і оптимізації використання ресурсів.

3. Залучення громадськості та інклюзивність.

Партиципація громадян: Німеччина активно розвиває механізми залучення громадськості до процесу прийняття рішень. Це включає проведення громадських консультацій, опитувань та залучення громадян до розробки місцевих політик. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управління та збільшенню довіри громадян до державних установ.

Інклюзивне управління: розширення можливостей для участі різних соціальних груп у прийнятті рішень і управлінні суспільними справами є важливим аспектом інновацій у Німеччині. Впровадження політик, які враховують потреби людей з обмеженими можливостями, мігрантів та інших вразливих груп, сприяє створенню більш інклюзивного суспільства.

4. Міжвідомча координація та співпраця.

Покращення координації між різними рівнями управління: Німеччина постійно працює над покращенням координації між федеральним, земельними та місцевими рівнями управління для забезпечення узгодженості політик і ефективного використання ресурсів, включаючи створення спільних комісій, робочих груп і платформ для обміну інформацією та координації дій.

Співпраця з приватним сектором та науковими установами: залучення приватного сектору та академічних установ до розробки та впровадження інноваційних рішень є ще одним важливим аспектом управління в Німеччині. Публічно-приватні партнерства та спільні дослідницькі проєкти сприяють впровадженню новітніх технологій і підходів у державному управлінні.

Вищезазначені стратегії і підходи, показують, як Німеччина адаптується до нових викликів через децентралізацію та інновації в державному управлінні. Процеси сприяють підвищенню ефективності, прозорості та інклюзивності державного управління в країні.

Японська модель управління відома завдяки впровадженню інноваційних технологій та стимулюванню децентралізації. Останнім часом впливає на ефективність місцевих органів влади та інтеграцію інноваційних підходів до управління. Основні аспекти впливу децентралізації на регіональний розвиток в Японії включають [19]:

1. Посилення місцевого самоврядування.

Розширення повноважень місцевих органів влади: децентралізація в Японії привела до передачі багатьох адміністративних і фінансових повноважень від центрального уряду до місцевих органів влади та дозволяє місцевим урядам мати більше контролю над власними справами, приймати рішення, що більш точно відповідають потребам і умовам регіону, і більш ефективно використовувати місцеві ресурси.

Збільшення автономії в управлінні фінансами: місцеві органи влади отримали більшу автономію у визначенні своїх бюджетів і витрат. Водночас це стимулює місцеву владу до більш ефективного управління фінансами, а також до впровадження інноваційних підходів для залучення інвестицій і стимулювання економічного зростання.

2. Інновації у процесах прийняття рішень.

Місцеві інновації: децентралізація сприяє впровадженню інновацій на місцевому рівні шляхом експериментування з новими підходами та політиками,

які можуть бути краще адаптовані до специфічних потреб кожного регіону. Це включає розробку нових моделей економічного розвитку, таких як стимулювання стартапів, розвиток туризму, підтримка місцевих виробників та інші ініціативи, що можуть сприяти економічному зростанню.

Підтримка місцевих ініціатив і підприємництва: місцеві уряди в Японії активно підтримують інноваційні проєкти та підприємництво, надаючи гранти, субсидії та інші форми підтримки, створюючи сприятливе середовище для розвитку місцевих бізнесів і залучення інвесторів.

3. Покращення місцевої інфраструктури.

Розвиток транспортної та комунікаційної інфраструктури: децентралізація дозволила місцевим урядам Японії активніше інвестувати в місцеву інфраструктуру, зокрема в транспортну і комунікаційну мережу. Покращення інфраструктури сприяє більш ефективному функціонуванню місцевих економік, підвищує мобільність населення та поліпшує доступ до ринків і ресурсів.

Інвестиції в соціальну інфраструктуру: місцеві уряди також інвестують у соціальну інфраструктуру, таку як освіта, охорона здоров'я та соціальні послуги, що підвищує якість життя місцевих жителів і сприяє залученню населення до активної участі в місцевому економічному розвитку.

4. Залучення громадськості та участь у прийнятті рішень.

Партиципація громадян: децентралізація підвищила рівень участі громадян у процесі прийняття рішень на місцевому рівні. Місцеві громади залучаються до обговорення і розробки політик, що сприяє більшій прозорості і відповідальності місцевих урядів, а також кращому розумінню місцевих потреб.

Публічні слухання та консультації: в Японії місцеві уряди регулярно проводять публічні слухання і консультації з громадянами, що допомагає враховувати думки та інтереси місцевого населення у прийнятті рішень. Це сприяє більш демократичному управлінню і підвищує довіру громадян до місцевих органів влади.

5. Економічний розвиток регіонів.

Диверсифікація місцевої економіки: завдяки децентралізації регіони Японії отримали можливість зосередитися на своїх унікальних економічних і культурних перевагах. Наприклад, деякі регіони розвивають туризм, інші – високотехнологічні галузі або традиційні ремесла. Така диверсифікація сприяє стійкості місцевої економіки і зменшує залежність від центрального уряду.

Підвищення конкурентоспроможності: місцеві уряди активно працюють над підвищенням конкурентоспроможності своїх регіонів, залучаючи інвестиції, розвиваючи місцеві ринки праці та підтримуючи інновації, також дозволяючи регіонам краще адаптуватися до глобальних економічних змін і підвищуючи їхній потенціал для економічного зростання.

Таким чином, децентралізація в Японії має значний вплив на регіональний розвиток, зокрема, через посилення місцевого самоврядування, підтримку інновацій у процесах прийняття рішень, покращення інфраструктури, залучення громадськості та стимулювання економічного зростання. Зазначені заходи сприяють більш ефективному управлінню на місцевому рівні, підвищують якість життя громадян і підтримують стійкий розвиток регіонів.

Розглянемо концепції, які фокусуються на інноваційних практиках управління, впроваджених місцевими урядами в Японії. Ці практики дозволяють їм ефективно адаптуватися до змін та управляти ресурсами, реагуючи на виклики сучасного світу. Основні інноваційні практики включають [20]:

1. Використання цифрових технологій.

Електронне урядування (e-Government): місцеві уряди активно впроваджують електронне урядування, яке дозволяє надавати громадянам широкий спектр послуг онлайн, включаючи електронну подачу заяв, онлайн-оплати та доступ до інформації про муніципальні послуги. Такий підхід спрощує адміністративні процедури, знижує витрати та робить процеси більш прозорими і доступними для громадян.

Використання великих даних (Big Data): місцеві уряди в Японії використовують великі дані для аналізу тенденцій і прогнозування потреб громадян. Наприклад, аналіз даних про населення допомагає в плануванні міської інфраструктури та соціальних послуг. Використання великих даних дозволяє більш точно прогнозувати потреби і краще розподіляти ресурси.

Розробка мобільних додатків: деякі місцеві уряди розробляють мобільні додатки для зручності громадян, які дозволяють швидко отримати доступ до інформації про місцеві послуги, зареєструватися на заходи, повідомити про проблеми в комунальній сфері та отримати відповіді на запитання. Отже, підвищує ефективність комунікації між урядом та громадянами.

2. Впровадження інноваційних методів управління.

Гнучкі методи управління (Agile Management): місцеві уряди використовують гнучкі методи управління для швидкої адаптації до змін, методи включають короткі цикли розробки політики та оперативне реагування на зворотний зв'язок від громадян. Такий підхід дозволяє швидко впроваджувати нововведення та коригувати стратегії відповідно до потреб громади.

Проектне управління: **місцеві** уряди активно застосовують проектне управління для реалізації конкретних ініціатив, таких як розвиток інфраструктури або проведення соціальних кампаній. Цей підхід включає чітке визначення цілей, термінів та ресурсів, що дозволяє ефективніше досягати поставлених завдань.

3. Залучення громадськості до управлінських процесів.

Партиципативне управління: місцеві уряди в Японії все частіше залучають громадськість до процесу прийняття рішень через громадські слухання, опитування та консультації. Це дозволяє краще враховувати потреби та побажання місцевих мешканців, що підвищує ефективність і легітимність прийнятих рішень.

Громадські платформи: для поліпшення комунікації між місцевою владою та громадянами використовуються онлайн-платформи та соціальні мережі. Це дозволяє не лише інформувати громадян про важливі рішення та події, але й отримувати зворотний зв'язок, що сприяє кращому розумінню громадських потреб.

4. Оптимізація ресурсів та підвищення ефективності.

Бюджетування на основі результатів (Performance-based budgeting): місцеві уряди в Японії впроваджують бюджетування, орієнтоване на результати, яке дозволяє більш ефективно розподіляти фінансові ресурси. В цьому підході витрати плануються відповідно до досягнення конкретних результатів, що дозволяє уникати неефективного використання коштів.

5. Міжвідомча співпраця та партнерство.

Регіональна співпраця: місцеві уряди працюють спільно з сусідніми регіонами для вирішення спільних проблем, таких як природні катастрофи, економічний розвиток або транспорт. Така співпраця дозволяє ефективніше використовувати ресурси та досягати кращих результатів.

Партнерства з приватним сектором: місцеві уряди активно співпрацюють з

приватними компаніями для реалізації проєктів у сфері інфраструктури, освіти, охорони здоров'я та інших галузей. Це дозволяє залучати інвестиції, інноваційні технології та управлінський досвід з приватного сектору.

Таким чином, інноваційні практики управління, впроваджені місцевими урядами в Японії, дозволяють їм бути більш гнучкими, ефективно реагувати на зміни і управляти ресурсами. Використання цифрових технологій, залучення громадськості, оптимізація ресурсів, міжвідомча співпраця і партнерство з приватним сектором сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів і забезпечують стійкий розвиток регіонів.

Американська модель управління з акцентом на незалежний статус регіонів залишається однією з найгнучкіших у світі. Важливі питання децентралізації, взаємодії між федеральним урядом та штатами, а також інноваційних підходів до управління.

Характерні виклики сучасної американської моделі федералізму під час кризових періодів, таких як пандемія COVID-19 [21]:

Недостатня координація між федеральним урядом і штатами: відсутність чіткої та послідовної стратегії на національному рівні призвела до різних підходів у відповідь на пандемію в різних штатах, також створило нерівномірність у заходах з охорони здоров'я, впровадженні карантинних заходів і розподілі ресурсів.

Невизначеність у розподілі повноважень та відповідальності: незрозумілість щодо того, хто відповідальний за які аспекти реагування на кризу, ускладнила швидке і ефективне реагування. Федеральний уряд і штати іноді конфліктували щодо своїх ролей і обов'язків, що призводило до затримок і неузгодженості дій.

Проблеми з розподілом ресурсів: під час пандемії виникла гостра потреба в медичних ресурсах, таких як тестування, вакцини, захисне обладнання. Однак, брак координації на федеральному рівні призвів до нерівномірного розподілу цих ресурсів між штатами, що загострило ситуацію в найбільш постраждалих регіонах.

Відсутність єдиної інформаційної політики: різні штати і місцеві уряди мали різні підходи до збору, аналізу і поширення інформації про пандемію. Це створювало плутанину серед населення і ускладнювало національні зусилля по боротьбі з COVID-19.

Бюрократичні перешкоди: складність бюрократичних процедур і нормативних вимог перешкоджала швидкому реагуванню на кризу, затримуючи розподіл ресурсів і впровадження заходів з охорони здоров'я.

Пропоновані шляхи для покращення координації між різними рівнями уряду.

Розробка національної стратегії реагування на кризи: створення єдиних національних стандартів – встановлення єдиних стандартів і протоколів для реагування на пандемію на національному рівні допоможе забезпечити узгодженість дій усіх рівнів уряду і запобігти суперечливим рішенням між штатами.

Визначення чіткої ієрархії управління: розробка чіткої структури управління, що розподіляє повноваження та відповідальність між федеральним урядом, штатами і місцевими органами влади, допоможе уникнути конфліктів і дублювання зусиль.

Покращення системи обміну інформацією: створення єдиної інформаційної платформи – впровадження національної платформи для обміну даними між федеральними, регіональними та місцевими урядами забезпечить доступ до актуальної інформації про ситуацію на місцях і дозволить координувати дії.

Регулярні комунікаційні сесії: проведення регулярних брифінгів і зустрічей між федеральним урядом і штатами для обговорення поточної ситуації та узгодження заходів.

Підвищення гнучкості та швидкості реагування: спрощення регуляції і процедур – зменшення бюрократичних бар'єрів і спрощення процесів для швидшого реагування на надзвичайні ситуації, може включати прискорене ухвалення рішень і розподіл ресурсів.

Впровадження гнучких механізмів управління: використання методів управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змінюваних умов, таких як Agile або Lean, для оперативного реагування на кризи.

Покращення підготовки до кризових ситуацій: навчання і симуляції – проведення регулярних навчань і симуляцій для відпрацювання сценаріїв реагування на пандемії та інші надзвичайні ситуації допоможе виявити слабкі місця і покращити готовність урядових структур.

Розробка планів надзвичайного реагування: створення детальних планів реагування на пандемії на федеральному, регіональному та місцевому рівнях, з чітким розподілом ролей і відповідальності.

Зміцнення співпраці між різними рівнями уряду та іншими організаціями: розширення партнерств – сприяння співпраці з приватним сектором, неурядовими організаціями та міжнародними партнерами для покращення доступу до ресурсів, технологій та експертизи.

Залучення громадськості: залучення громадян до процесу прийняття рішень і реагування на кризи через громадські консультації та зворотний зв'язок.

Дональд Ф. Кеттл [21] підкреслює, що пандемія COVID-19 виявила суттєві недоліки в координації між різними рівнями уряду в рамках американської моделі федералізму. Шляхи покращення включають розробку національної стратегії, покращення системи обміну інформацією, підвищення гнучкості управління, зміцнення підготовки до криз і посилення співпраці між різними рівнями уряду та іншими зацікавленими сторонами. Зазначені заходи можуть допомогти зробити американську модель федералізму більш ефективною в управлінні кризами.

Акцентуємо увагу на кількох ключових культурних аспектах американського управління, особливо на місцевому та регіональному рівнях, які адаптуються до викликів сучасності [22]:

Індивідуалізм: американська культура сильно підкреслює важливість індивідуальних прав та свобод і впливає на те, як формуються та здійснюються політика на місцевому та регіональному рівнях, де часто акцентується на необхідності врахування індивідуальних потреб, пріоритетів громадян.

Децентралізація: культура довіри до місцевих владних органів і самоврядування сприяє децентралізованому підходу до управління, де місцеві та регіональні органи мають значну автономію та дозволяє їм гнучкіше реагувати на локальні виклики.

Плюралізм: американська культура цінує різноманіття думок і підходів, відображається в різноманітності місцевих політик та стратегій, які можуть бути адаптовані до специфічних потреб і умов кожного регіону.

Комунітаризм: хоча індивідуалізм є важливим аспектом, існує також сильна традиція комунітаризму, яка підкреслює важливість суспільних зв'язків, спільної відповідальності та впливає на місцеві та регіональні ініціативи, спрямовані на зміцнення громад і вирішення спільних проблем.

Економічна мобільність і підприємництво: культура заохочення підприємництва та економічної мобільності також формує підхід до управління, де на місцевому рівні активно підтримуються інновації та розвиток бізнесу.

Зазначені культурні аспекти впливають на те, як місцеві та регіональні органи влади адаптуються до нових соціальних, економічних і технологічних викликів.

Висновки. Імплементация зарубіжних моделей у національну систему публічного управління та адміністрування соціалізації економіки є важливим процесом, який може принести значні переваги для розвитку України. Ось кілька ключових аспектів, які підкреслюють важливість цього процесу:

Підвищення ефективності та прозорості управління.

Зарубіжні моделі, такі як австралійська модель стабілізації державного управління та німецька модель розмежування політики та адміністрування, демонструють ефективні підходи до управління державними структурами, що дозволяють зменшити корупцію, покращити підзвітність та підвищити ефективність управлінських процесів. Імплементация подібних підходів в Україні може сприяти оптимізації державного апарату та зменшенню бюрократії.

Соціальний захист та інклюзивність.

Шведська модель соціального захисту, яка акцентує увагу на рівності можливостей та забезпеченні соціальної справедливості, може стати прикладом для України в контексті побудови соціально орієнтованої економіки. Впровадження таких практик може допомогти в створенні більш інклюзивного суспільства, де кожен громадянин матиме доступ до базових соціальних послуг, що забезпечить соціальну стабільність і зменшить нерівність.

Децентралізація та місцеве самоврядування.

Японська модель децентралізації та американська модель незалежного статусу регіонів підкреслюють важливість надання місцевим громадам більше повноважень і ресурсів для прийняття рішень. Також дозволяє швидко реагувати на місцеві потреби та сприяти розвитку регіонів. Для України, яка перебуває в процесі децентралізації, вивчення і адаптація таких моделей можуть допомогти ефективніше розподіляти ресурси та покращити управління на місцевому рівні.

Інновації та адаптивність.

Японська модель також демонструє важливість інновацій та адаптивності в управлінських процесах. Впровадження інноваційних технологій і методів управління може допомогти Україні бути більш гнучкою та готовою до змін, що є особливо важливим в умовах швидких глобальних трансформацій та економічних викликів.

Підвищення конкурентоспроможності.

Вивчення і впровадження найкращих практик публічного управління з інших країн може допомогти Україні підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародній арені. Ефективне управління державними ресурсами, прозорість, підзвітність та соціальний захист населення сприяють економічному зростанню, залученню інвестицій та покращенню якості життя.

Імплементация зарубіжних моделей публічного управління та соціалізації економіки може значно покращити українську систему державного управління. А також сприяє підвищенню ефективності, прозорості, соціальної справедливості і адаптивності державних структур, що в свою чергу може допомогти у створенні стабільного та процвітаючого суспільства. Однак важливо пам'ятати, що імплементация повинна бути адаптована до національних особливостей та контексту України, з урахуванням її унікальної історії, культури та соціально-економічних умов.

Список використаних джерел:

1. Цілі розвитку тисячоліття: за 2015 рік (анг.). Архів оригіналу (PDF) за 12 липня 2017. Процитовано 21 травня 2017. Цілі розвитку тисячоліття: доповідь за 2015 рік (англ.).
2. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М. Дейнеги. Київ: НАДУ, 2012. 612 с.
3. Davis, G., Wanna, J., Warhurst, J., & Weller, P. (1993). *Public Policy in Australia*. Allen & Unwin.
4. Keating, M., & Weller, P. (2000). *Rethinking Public Management: The Case of Australia*. Allen & Unwin.
5. Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press.
6. Lindbeck, A. (1997). *The Swedish Experiment*. SNS Förlag.
7. Derlien, H.-U. (1999). *Public Administration in Germany*. Nomos Verlagsgesellschaft.
8. Wollmann, H. (2003). *Public Sector Reforms in Germany: Evaluating Recent Changes*. West European Politics.
9. Campbell, J. L. (2004). *Institutional Change and Globalization*. Princeton University Press.
10. Nakano, T. (2004). *Decentralization and Development in Contemporary Japan*. Routledge.
11. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
12. Kettl, D. F. (2002). *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America*. Johns Hopkins University Press.
13. O'Flynn, J., & Alford, J. (2020). *Public Value: Deepening, Enriching, and Broadening the Theory and Practice*. Routledge.
14. Wanna, J. (2018). *New Accountabilities, New Challenges*. ANU Press. Ванна, Дж. (2018). Нові обов'язки, нові виклики. Прес АНУ.
15. Bengtsson, M., & Berglund, T. (2021). *Labour Market Policies in Sweden: Pathways to a New Equilibrium?* Edward Elgar Publishing.
16. Starke, P., Obinger, H., & Castles, F. G. (2018). *Welfare State Transformations: Comparative Perspectives*. Oxford University Press.
17. Bach, T., & Wegrich, K. (2019). *The Blind Spots of Public Bureaucracy and the Politics of Non-Coordination*. Palgrave Macmillan.
18. Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2019). *Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe*. Edward Elgar Publishing.
19. Funahashi, K. (2020). *Japan's Local Government System: History, Governance and Challenges*. Springer.
20. Nishimura, H. (2021). *Innovative Public Sector Management in Japan: Cases from Local Governments*. Palgrave Macmillan.
21. Kettl, D.F. (2020). *The Divided States of America: Why Federalism Doesn't Work*. Princeton University Press.
22. Mead, L.M. (2019). *Burdens of Freedom: Cultural Roots of American Power*. Encounter Books.

References

1. Tsili rozvytku tysiacholittia: za 2015 rik (ang.) [Millennium Development Goals: 2015]. Arkhiv oryhinalu za 12 lypnia 2017. Protsytovano 21 travnia 2017. *Tsili rozvytku tysiacholittia: dopovid za 2015 rik – Millennium Development Goals: 2015 report* [in English].
2. Kovbasiuk, Yu.V. (Ed.) (2012). *Svitovi modeli derzhavnoho upravlinnia: dosvid dlia Ukrainy* [World Models of Public Administration: Experience for Ukraine]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Davis, G., Wanna, J., Warhurst, J., & Weller, P. (1993). *Public Policy in Australia*. Allen & Unwin [in English].
4. Keating, M., & Weller, P. (2000). *Rethinking Public Management: The Case of Australia*. Allen & Unwin [in English].
5. Esping-Andersen, G. (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press [in English].

6. Lindbeck, A. (1997). *The Swedish Experiment*. SNS Förlag [in English].
7. Derlien, H.-U. (1999). *Public Administration in Germany*. Nomos Verlagsgesellschaft [in English].
8. Wollmann, H. (2003). *Public Sector Reforms in Germany: Evaluating Recent Changes*. West European Politics [in English].
9. Campbell, J. L. (2004). *Institutional Change and Globalization*. Princeton University Press [in English].
10. Nakano, T. (2004). *Decentralization and Development in Contemporary Japan*. Routledge [in English].
11. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley [in English].
12. Kettl, D. F. (2002). *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America*. Johns Hopkins University Press [in English].
13. O'Flynn, J., & Alford, J. (2020). *Public Value: Deepening, Enriching, and Broadening the Theory and Practice*. Routledge [in English].
14. Wanna, J. (2018). *New Accountabilities, New Challenges*. ANU Press. Vanna, Dzh. (2018). *Novi obov'iazky, novi vyklyky*. Pres ANU [in English].
15. Bengtsson, M., & Berglund, T. (2021). *Labour Market Policies in Sweden: Pathways to a New Equilibrium?* Edward Elgar Publishing [in English].
16. Starke, P., Obinger, H., & Castles, F. G. (2018). *Welfare State Transformations: Comparative Perspectives*. Oxford University Press [in English].
17. Bach, T., & Wegrich, K. (2019). *The Blind Spots of Public Bureaucracy and the Politics of Non-Coordination*. Palgrave Macmillan [in English].
18. Kuhlmann, S., & Wollmann, H. (2019). *Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe*. Edward Elgar Publishing [in English].
19. Funahashi, K. (2020). *Japan's Local Government System: History, Governance and Challenges*. Springer [in English].
20. Nishimura, H. (2021). *Innovative Public Sector Management in Japan: Cases from Local Governments*. Palgrave Macmillan [in English].
21. Kettl, D. F. (2020). *The Divided States of America: Why Federalism Doesn't Work*. Princeton University Press [in English].
22. Mead, L. M. (2019). *Burdens of Freedom: Cultural Roots of American Power*. Encounter Books [in English].

Подано до редакції 22.07.24 р.
Прийнято до друку 2.09.24 р.

УДК 351(477),,364”

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-64-69>

Красногор Олександр, приватний нотаріус м. Чернігів, кандидат юридичних наук, голова Громадської організації «Академія нотаріату України», докторант Національного університету «Чернігівська політехніка»

Krasnohor Oleksandr, private notary of Chernihiv, candidate of legal sciences, head of the Public Organization «Academy of Notaries of Ukraine», doctoral candidate of the National University «Chernihiv Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-0901-7033>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION OF THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES TO THE POPULATION UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Анотація. У статті аналізуються проблеми публічного управління та адміністрування щодо надання адміністративних послуг населенню в умовах воєнного стану. Виокремлено низку важливих рішень, прийнятих українським урядом у сфері надання адміністративних послуг під час воєнного стану: – продовження дії «протермінованих» паспортів, посвідчень водія; – автоматичне продовження соціальних виплат; – перенесення місця виплат пенсій і соціальних допомог незалежно від зареєстрованого місця проживання; – телефонне підтвердження статусу безробітного; – резервні державні реєстри і перенесення їх у «хмару»; – «ЄДокумент»; – шлюб протягом доби без доплат, з використанням відеозв'язку і свідків; – грошова допомога («ЄДопомога») без зайвих умов і складних процедур; – обмін посвідчення водія без медичної довідки тощо. Зауважено, що при наданні адміністративних послуг важливо врахувати потреби тієї частини населення, яка не є користувачем застосунку «Дія». Тому можливість звернутися до Центрів надання адміністративних послуг за допомогою є важливою.

Воєнний стан став серйозним випробуванням для системи правової допомоги в Україні. З одного боку, він виявив її вразливість до зовнішніх загроз та потреб в оперативному адаптуванні до нових умов. З іншого боку, цей період стимулював розвиток нових форм та методів надання адміністративних послуг. Підвищення якості надання адміністративних послуг можливе шляхом змін у інформаційно-технологічному середовищі, збільшення електронної складової в діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг та активного використання інноваційних технологій у налагодженні комунікацій між органами влади та споживачами послуг.

Створення сприятливих та доступних умов для доступу до адміністративних послуг – одне з головних завдань, яке має вирішувати місцева влада. Адже основною метою публічної адміністрації є надання послуг, і саме за якістю послуг усі громадяни оцінюють компетентність та обізнаність влади.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, публічні послуги, адміністративні послуги, електронні послуги, цифровізація публічного управління, війна та воєнний стан.

Annotation. The article analyzes the problems of public management and administration regarding the provision of administrative services to the population under martial law. The author singled out several important decisions taken by the Ukrainian government in the field of providing administrative services during martial law: – extension of validity of «expired» passports and driver's licenses; – automatic continuation of social benefits; – transfer of the place of payment of pensions and social benefits regardless of the registered place of residence; – telephone confirmation of the unemployed status; –

reserve state registers and their transfer to the «cloud»; – «eDocument»; – marriage within 24 hours without extra charges, with the use of video communication and witnesses; – cash assistance («isHelp») without unnecessary conditions and complicated procedures; – exchange of a driver's license without a medical certificate, etc. When providing administrative services, it is essential to take into account the needs of that part of the population that is not a user of the «Action» application. Therefore, it is crucial to be able to turn to the Centers to provide administrative services for help.

Martial law became a severe test for the legal aid system in Ukraine. On the one hand, he revealed its vulnerability to external threats and the need for rapid adaptation to new conditions. On the other hand, this period it has stimulated the development of new forms and methods of providing administrative services. Improving the quality of administrative services is possible through changes in the information technology environment, increasing the electronic component in the activities of entities providing administrative services, and active use of innovative technologies in establishing communications between authorities and service consumers.

Creating favorable and affordable conditions for access to administrative services is one of the main tasks that local authorities must solve. After all, the main goal of public administration is the provision of services, and it is by the quality of services that all citizens evaluate the competence and awareness of the authorities.

Keywords: public management and administration, public services, administrative services, electronic services, digitalization of public administration, war and martial law.

Постановка проблеми. Втручання російської федерації в Україну стало викликом безпрецедентного рівня для всієї системи публічного управління та адміністрування. В умовах воєнного стану державні органи та органи місцевого самоврядування змушені адаптувати свою роботу до нових реалій, зокрема й у сфері надання адміністративних послуг. Водночас, перші дії органів державної влади щодо запровадження воєнного стану та спрямування роботи державних інституцій у цій ситуації визначили напрямок змін у цій сфері.

Люди народжуються, помирають і одружуються. Людям потрібні паспорти, щоб засвідчити свою особу. Зростання вимушеної міграції вимагає належної реєстрації та захисту внутрішньо переміщених осіб. Є потреба у реєстраційних діях з транспортними засобами, зокрема і для цілей оборони, з відновленням втрачених посвідчень водія тощо. Адміністративні послуги у сфері нерухомості, землі, будівництва та інших сферах просто необхідні для відновлення України. Саме тому метою нашої статті є висвітлення викликів, з якими стикається сфера надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є системний аналіз публічного управління та адміністрування щодо надання адміністративних послуг населенню в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до статті 1 Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [1].

Зі змісту пункту 11 статті 2 Закону України «Про адміністративну процедуру» випливає, що адміністративна послуга – дія, що може здійснюватися за заявою особи або за власною ініціативою адміністративного органу [6].

Відповідно до Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, адміністративна послуга визнається як результат здійснення владних повноважень уповноваженим суб'єктом (органом виконавчої влади, органом місцевого самоврядування, державними підприємствами,

установами, організаціями), що забезпечує юридичне оформлення умов реалізації фізичними та юридичними особами прав, свобод і законних інтересів за їх заявою (видача дозволів (ліцензій), сертифікатів, посвідчень, проведення реєстрації тощо) [7].

У дисертації Г. Писаренко зазначає, що адміністративна послуга – це правовідносини, що виникають при реалізації суб'єктивних прав фізичної або юридичної особи (за їх заявою) в процесі публічно-владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату [8].

Дещо інше визначення адміністративної послуги дає Є. Легеза, а саме як врегульовану адміністративно-правовими нормами діяльність органів публічної адміністрації із розгляду заяви фізичної або юридичної особи про видачу адміністративного акту (дозволу, ліцензії, реєстрації, посвідчення, сертифіката тощо), спрямовану на забезпечення її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків [9].

Варто виділити низку важливих рішень, прийнятих українським урядом у сфері надання адміністративних послуг під час воєнного стану: – продовження дії «протермінованих» паспортів, посвідчень водія; – автоматичне продовження соціальних виплат; – перенесення місця виплат пенсій і соціальних допомог незалежно від зареєстрованого місця проживання; – телефонне підтвердження статусу безробітного; – резервні державні реєстри і перенесення їх у «хмару»; – «Документ»; – шлюб протягом доби без доплат, з використанням відеозв'язку і свідків; – грошова допомога («Допомога» – 6500 грн) без зайвих умов і складних процедур; – обмін посвідчення водія без медичної довідки тощо [3].

Оскільки велика кількість людей були вимушено переміщені, послуги для ВПО (внутрішньо переміщених осіб) також набули важливого значення. Право на отримання цього статусу отримали ті, хто був вимушений покинути свої домівки через військові дії, тобто ті, хто переїхав з регіонів, де ведуться активні бойові дії. Статус ВПО також надається особам, які переміщуються в межах цих «небезпечних» областей.

Важливим видається те, що вимушена міграція з одного постійного місця проживання в іншу територіальну громаду, навіть у межах одного регіону, безумовно, повинна претендувати на комплексну державну допомогу. Також гарним рішенням було надання внутрішньо переміщеним особам щомісячної грошової допомоги.

Згідно з статтею 9 Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративні послуги надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо або через центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП). Від початку воєнного періоду окрім базових адміністративних послуг в діяльність ЦНАП додається більш широкий список послуг, який включає надання допомоги постраждалим та ветеранам війни, реєстрацію переміщених осіб тощо. Наголошуємо, що ЦНАПи змінюють свої робочі процеси, зокрема збільшують використання електронних послуг, мінімізують кількість фізичних візитів громадян та підвищують безпеку для відвідувачів і персоналу.

Варто зауважити, що створення ЦНАП стало складовою проведення однієї з найуспішніших реформ щодо децентралізації в країні, сприяло розвитку та збільшенню потенціалу регіонів.

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану» (2022) № 2259-IX від 12.05.2022 р. внесено низку змін у діяльність ЦНАПів, зокрема встановлено, що у

постраждалих від конфлікту регіонах вони можуть самостійно визначати деталі надання різних послуг [2].

Воєнний стан суттєво вплинув на роботу ЦНАПів. Дійсно, з першого дня повномасштабного вторгнення надання адміністративних послуг у Центрах було призупинено. Адже більшість послуг, що надаються ЦНАП, проводяться через реєстри. Проте, Центри знайшли своє місце для держави навіть у цей критичний час. Від самого початку вони були гуманітарними центрами для ВПО.

Слід зазначити, що в Україні активно розвивається система електронного урядування, яка включає наступні елементи: електронний цифровий підпис (ЕЦП) – інструмент, що забезпечує юридичну силу електронних документів; електронні сервіси для бізнесу, тобто платформи, що дозволяють підприємцям реєструвати бізнес, подавати звітність та сплачувати податки онлайн; державні реєстри, тобто електронні бази даних, що містять інформацію про громадян, майно, бізнес тощо, і доступні для взаємодії між різними державними органами.

Якщо говорити про зарубіжний досвід, то, наприклад, у Болгарії адміністративною послугою вважається будь-яка діяльність, пов'язана з наданням послуг адміністративними структурами та організаціями, що надають публічні послуги [10].

Водночас у деяких країнах термін «публічні послуги» також використовується для позначення послуг, що надаються центром населенню на основі місцевих зборів (наприклад, ремонт доріг, вивіз сміття або ж громадські роботи тощо). У багатьох випадках законодавство окремих країн не розрізняє публічні послуги та адміністративні як окремі категорії, але встановлені різні підходи щодо оплати публічних та адміністративних послуг.

Всі адміністративні послуги надаються суб'єктами надання адміністративних послуг безпосередньо або через центри надання адміністративних послуг. До спеціальних суб'єктів надання адміністративних послуг відносяться нотаріуси. Зокрема, це відносини, пов'язані з державною реєстрацією прав на нерухоме майно та їх обтяжень. Державна реєстрація речових прав та їх обтяжень робить суспільні відносини щодо нерухомого майна прозорими та більш визначеними, зокрема, у контексті конкретизації права власності тощо [4].

Таким чином, розширення кола суб'єктів надання адміністративних послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень, а це нотаріуси та/або органи місцевого самоврядування, відповідає конституційно визначеному принципу правової та демократичної держави (ст. 1), в якій утвердження і забезпечення прав та свобод є головним обов'язком держави (ст. 3 Конституції України) [5].

Проте Україна успішно пододала труднощі у сфері надання послуг, які виникли з початком збройної агресії росії. Додаток «Дія», роботу якого свого часу вимушено призупинили, не лише швидко вирішив проблему виплати державної допомоги («Підтримка»), а й запровадив інші корисні сервіси, які суттєво допомогли у ситуації, що склалася. Сьогодні «Дія» дозволяє громадянам подати заявку про пошкоджене майно під час війни, отримати довідку ВПО, а також подати «Декларацію для бізнесу у декілька кліків.

Висновки. При наданні адміністративних послуг важливо врахувати потреби тієї частини населення, яка не є користувачем застосунку «Дія». Тому можливість звернутися до Центрів надання адміністративних послуг за допомогою є важливою.

Воєнний стан став серйозним випробуванням для системи правової допомоги в Україні. З одного боку, він виявив її вразливість до зовнішніх загроз та

потреб в оперативному адаптуванні до нових умов. З іншого боку, цей період стимулював розвиток нових форм та методів надання адміністративних послуг. Підвищення якості надання адміністративних послуг можливе шляхом змін у інформаційно-технологічному середовищі, збільшення електронної складової в діяльності суб'єктів надання адміністративних послуг та активного використання інноваційних технологій у налагодженні комунікацій між органами влади та споживачами послуг.

Створення сприятливих та доступних умов для доступу до адміністративних послуг – одне з головних завдань, яке має вирішувати місцева влада. Адже основною метою публічної адміністрації є надання послуг, і саме за якістю послуг усі громадяни оцінюють компетентність та обізнаність влади.

Список використаних джерел:

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 27.04.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 02.06.2024).
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо проходження державної служби та функціонування органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: Закон України від 12.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 02.06.2024).
3. Правова держава. Вип. 33. Київ: Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України, 2022. 718 с.
4. Кармаза О.О. Концепції охорони та захисту житлових прав в Україні: матеріальний та процесуальний аспекти: монографія. Миронівка: ПрАТ «Миронівська друкарня», 2013. 400 с.
5. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.06.2024).
6. Про адміністративну процедуру: закон України від 17.02.2022 № 2073-IX: станом на 31.03.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 02.06.2024).
7. Про схвалення Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006%D1%80#Text> (дата звернення: 02.06.2024).
8. Писаренко Г.М. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Одеса: Одеська нац. юрид. академія, 2006. 195 с.
9. Адміністративне право: навч. програма / В.К. Колпаков, О.В. Кузьменко, Ю.В. Іщенко, В.П. Чабан; за заг. ред. В.К. Колпакова. Київ: Київський нац. ун-т внутр. справ, 2010. 27 с.
10. Закон за адміністраціята. URL: <https://lex.bg/laws/ldoc/2134443520> (дата звернення: 02.06.2024).

References

1. Pro administratyvni posluhy: Zakon Ukrainy vid 27.04.2024 [On administrative services: Law of Ukraine from April 4 2024]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> [in Ukrainian].
2. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo prokhodzhennia derzhavnoi sluzhby ta funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 [On making changes to some laws of Ukraine regarding public service and the functioning of local self-government bodies under martial law: Law of Ukraine from May 12 2022]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> [in Ukrainian].
3. Pravova derzhava [Rule of law] (2022). Kyiv: In-t derzhavy i prava imeni V.M. Koretskoho NAN Ukrainy [in Ukrainian].
4. Karmaza, O.O. (2013). *Kontseptsii okhorony ta zakhystu zhytlovykh prav v Ukraini: materialnyi ta protsesualnyi aspekty: monohrafiia* [Concepts of protection and protection of housing rights in

- Ukraine: material and procedural aspects: monograph*]. Myronivka: PrAT «Myronivska drukarnia» [in Ukrainian].
5. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 6. Pro administratyvnu protseduru: zakon Ukrainy vid 17.02.2022 № 2073-IX [On administrative procedure: Law of Ukraine from February 17 2022 № 2073-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> [in Ukrainian].
 7. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku systemy nadannia administratyvnykh posluh orhanamy vykonavchoi vlady [On the approval of the Concept of development of the system of administrative services provision by executive authorities]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/90-2006%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 8. Pysarenko, H.M. (2006). Administratyvni posluhy v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi aspekty [Administrative services in Ukraine: organizational and legal aspects: thesis]. *Candidate's thesis*. Odesa: Odeska nats. yuryd. akademiia [in Ukrainian].
 9. Kolpakov, V.K., Kuzmenko, O.V., Ishchenko, Yu.V., & Chaban V.P. (2010). Administratyvne pravo: navch. prohrama [Administrative law: education. program]. Kyiv: Kyivskiy nats. un–t vnutr. sprav [in Ukrainian].
 10. Zakon za admynstratsyiata [Law on administration]. *lex.bg*. Retrieved from <https://lex.bg/laws/ldoc/2134443520> [in Bulgarian].

*Подано до редакції 18.07.24 р.
Прийнято до друку 30.08.24 р.*

УДК 351.773

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-70-76>

Кухар Ігор, аспірант навчально-наукового виробничого центру Національного університету цивільного захисту України

Kukhar Igor, PhD student of Training, Research and Production Center of the National University of Civil Defence of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2525-3684>

СУЧАСНА СИСТЕМА І СТРУКТУРА ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

MODERN SYSTEM AND STRUCTURE OF STATE CONTROL IN THE FIELD OF HEALTHCARE

Анотація. У статті досліджені система і структура державного контролю у сфері охорони здоров'я. Розглянуті адміністративно-правові й інституціональні аспекти державного контролю у сфері медичної допомоги. Визначено, що забезпечення ефективних гарантій реалізації прав громадян в області охорони здоров'я є одним з основних векторів державної політики, що реалізовується у рамках професійної діяльності різних інститутів державного контролю. Особливе значення цієї складової державної політики обумовлене в першу чергу макроекономічними причинами, що сформували стійку тенденцію зниження чисельності активного працездатного населення.

Встановлено, що основним предметом державного контролю у сфері сучасної української охорони здоров'я є, з одного боку, безпека медичної діяльності, з іншої – якість надання медичної допомоги.

Таким чином, особливості реалізації державного контролю у сфері охорони здоров'я, передбаченої законодавством про охорону здоров'я і здійснюваного в умовах сучасної української повсякденності, обумовлені, з одного боку, пропусками адміністративно-правового регулювання відповідної сфери адміністративних стосунків, а з іншої – дублюванням цих норм у рамках правового поля діяльності наглядових органів, а також повноважень інститутів, що здійснюють контроль.

Представляється, що подібне положення сприяло переважанню формалізованих, бюрократичних принципів медичної діяльності по охороні здоров'я цивільного населення, що виразилися, по-перше, в низькій якості обов'язкових медичних оглядів, по-друге, в погіршенні загального стану здоров'я працездатного населення, що здійснює професійну діяльність в різних сферах соціальної зайнятості, по-третє, у збільшенні фінансових і матеріальних державних витрат у зв'язку з необхідністю соціальних виплат, передбачених змістом національної політики, що реалізовується у сфері соціального страхування. Визначено, що рішення цих проблем носить принциповий характер, обумовлений особливою значущістю організації і надання медичної допомоги цивільному населенню в Україні.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, медичне страхування, державний контроль, контрольно-наглядова діяльність.

Annotation. The paper examines the system and structure of state control in health care. The administrative-legal and institutional aspects of state control in medical care are considered. It was determined that the provision of adequate guarantees for the realization of citizens' rights in the health care field is one of the main vectors of state policy, which is implemented as part of the professional activities of various institutes of state control. The particular importance of this component of state policy is due primarily to macroeconomic reasons that have formed a steady trend of decreasing the number of the active working population.

It was found that the main subject of state control in modern Ukrainian health care is, on the one hand, the safety of medical activity and, on the other - the quality of medical care.

Thus, the peculiarities of the implementation of state control in the field of health care, provided for by the legislation on health care and carried out in the conditions of modern Ukrainian everyday life, are due, on the one hand, to omissions in the administrative and legal regulation of the relevant sphere of administrative relations, and on the other – to duplication of these norms within the framework of the legal field of activities of supervisory bodies, as well as the powers of institutions that carry out control.

It is believed that such a provision contributed to the predominance of formalized, bureaucratic principles of medical activities for the protection of the health of the civilian population, which were expressed, firstly, in the low quality of mandatory medical examinations, secondly, in the deterioration of the general state of health of the able-bodied population, which carries out professional activities in various spheres of social employment, and thirdly, in the increase of financial and material state expenses in connection with the need for social payments provided by the content of the national policy implemented in the field of social insurance. It was determined that the solution to these problems is fundamental, due to the particular importance of the organization and provision of medical assistance to the civilian population in Ukraine.

Keywords: public administration, health care, medical insurance, state control, control and supervision production.

Постановка проблеми. Одним з основних векторів державної політики, що проводиться в сучасному українському суспільстві, що визначають її гуманітарну спрямованість і ціннісний зміст, є той, який націлений на забезпечення ефективних гарантій реалізації прав громадян в області охорони здоров'я. Особливе значення цієї складової державної політики обумовлене передусім макроекономічними причинами, що сформували стійку тенденцію зниження чисельності активного працездатного населення, яке щорічно скорочується та задіяне в різних галузях і сферах соціального виробництва.

Ці обставини дозволяють зробити висновок про наявність реальних загроз економічної і демографічної безпеки для сучасної України, а також розробити пакет конкретних заходів державного втручання, покликаних змінити ситуацію, що склалася.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема функціонування сфери охорони здоров'я, зокрема здійснення державного контролю і нагляду за нею, досліджувалася у працях таких науковців, як Є. Белей, С. Васильєв, З. Гладун, А. Гриняк, В. Лазарєв, О. Ліфінцев, О. Любінець, Р. Майданик, В. Москаленко, К. Осовський, П. Рабінович, Я. Радиш, О. Рябченко, І. Сенюта, Р. Стефанчук, В. Стеценко, С. Стеценко, В. Топчій, І. Чеховська та інші.

Метою статті є дослідження системи та структури державного контролю та нагляду в сфері охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу. Одним із стратегічних напрямів реформи вітчизняної охорони здоров'я є забезпечення якості медичної допомоги, а її головною метою – створення системи охорони здоров'я, здатної максимально повно впливати на збереження і зміцнення здоров'я населення. У сучасних умовах ефективність системи охорони здоров'я полягає в управлінні якістю медичної допомоги. Єдині методологічні і організаційні принципи управління системою якості медичної допомоги визначені Законами України: від 19 листопада 1992 р. № 2801-XII, «Основи законодавства України про охорону здоров'я» (ред. від 20 вересня 2024 р.), від 5 липня 2012 р. № 5081-VI «Про екстрену медичну допомогу» (ред. від 1 січня 2024 р.), від 24 лютого 1994 р. № 4004-XII «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя

населення» (ред. від 1 жовтня 2023 р.) та низкою наказів і інструкцій міністерства охорони здоров'я України, що ствердили різного виду стандарти і вимоги в цій сфері [2].

У нашій країні в середині 1990-х рр. була створена і нині успішно функціонує єдина система управління якістю медичної допомоги, що включає як відомчі, так і позавідомчі структури, заснована на сучасній законодавчій базі.

Державний контроль у сфері охорони здоров'я – це термін, що означає особливий вид професійної активності державних установ влади і їх посадовців, спрямований на підтримку режиму законності у сфері реалізації нормативно встановлених санітарних вимог, що передбачають необхідний рівень і якість медичного обслуговування населення. Державний контроль у сфері охорони здоров'я цивільного населення здійснюється, з одного боку, на основі спостереження, з іншої – у рамках інспекції об'єму і якості медичних послуг, що надаються, визначення міри ефективності адміністративних рішень і їх практичних наслідків, виявлення порушень встановлених вимог або відхилень від них, а також подолання негативних наслідків їх виконання.

Згідно з чинним законодавством мета контролю якості полягає в забезпеченні прав пацієнтів на отримання необхідного об'єму і належної якості медичної допомоги на основі оптимального використання кадрових і матеріально-технічних ресурсів і застосування ефективних медичних технологій. Об'єктом контролю є медична допомога, що є комплексом профілактичних, лікувально-діагностичних і реабілітаційних заходів, що проводяться за певною технологією з метою досягнення конкретних результатів, визначених галузевими медичними стандартами і іншими нормативними документами системи охорони здоров'я. Міжнародний стандарт визначає систему якості як сукупність організаційних структур, методик, процесів, відповідальності і ресурсів.

Згідно з цим визначенням система управління якістю в охороні здоров'я включає три взаємозв'язані компоненти:

- учасники контролю або ті, хто здійснюють контроль; засоби контролю;
- використовуваний механізм, який дозволяє оцінити, як здійснюється контроль.

Важливим структурним компонентом системи управління якістю медичної допомоги виступають учасники контролю.

Згідно з чинним законодавством ними в українській охороні здоров'я являються:

- медичні організації;
- органи по управлінню охороною здоров'я;
- державні медичні освітні організації, на які покладено здійснення післявузівської або додаткової професійної освіти;
- фонди медичного страхування;
- страхові медичні організації;
- виконавчі органи Фонду соціального страхування;
- ліцензійні комісії;
- професійні медичні асоціації;
- органи державного пожежного нагляду;
- державні інспекції охорони праці;
- Державна антимонопольна служба і її територіальні органи;
- страхувальники;
- громадські об'єднання споживачів [4].

У загальній системі управління якістю медичної допомоги особливо важливе значення надається контролю, який здійснюють органи управління охороною здоров'я і медичними установами.

Мета такої контрольної діяльності – досягнення високої якості медичної допомоги, виявлення лікарських порушень і помилок за допомогою аналізу причин, оцінки повноти і ефективності використання наявних ресурсів. Відповідно до поставленої мети основні завдання цього виду контролю полягають в наступному:

- раннє виявлення і попередження виникнення лікарських помилок і недоліків, що виникають в процесі надання медичної допомоги, а також їх усунення;
- зниження ризику прогресу наявного у пацієнта або виникнення нового патологічного процесу;
- раціональне використання усіх видів ресурсів охорони здоров'я;
- забезпечення задоволеності пацієнтів від взаємодії з системою охорони здоров'я;
- гарантування безпеки роботи медичного персоналу.

Існуючій в організаціях охорони здоров'я системі контролю властиві наступні основні функції:

- оцінка стану і використання кадрових і матеріально-технічних ресурсів медичної установи (контроль структурного компонента якості медичної допомоги);
- експертиза процесу надання медичної допомоги конкретним пацієнтам (контроль технологічної складової якості медичної допомоги);
- розрахунок і аналіз показників, що характеризують якість і ефективність медичної допомоги, а також вивчення задоволеності пацієнтів від їх взаємодії з системою охорони (контроль якості отриманого результату) здоров'я;
- виявлення і обґрунтування дефектів, лікарських помилок і інших чинників, що впливають негативно на процес надання допомоги і спричиняють за собою зниження ефективності медичної допомоги; підготовка рекомендацій, спрямованих на попередження лікарських помилок і дефектів в роботі і сприяючих підвищенню якості і ефективності медичної допомоги;
- вибір найбільш раціональних управлінських рішень; проведення оперативних дій, що коригують, і контроль за їх реалізацією [5].

Організаційна структура системи контролю якості представлена органами управління охороною здоров'я і лікувально-профілактичними установами. Здійснення контролю якості є функціональним обов'язком посадовців системи охорони здоров'я. На рівні органу управління охороною здоров'я контроль здійснюють: головні штатні і позаштатні фахівці; клініко-експертні комісії. У медичних установах функції контролю виконують: завідувачки відділеннями (перший ступінь експертизи); заступники керівників установ по клініко-експертній, лікувальній роботі, по амбулаторно-поліклінічній допомозі та ін. (другий ступінь експертизи); клініко-експертні комісії установ (третій ступінь експертизи).

Методика експертної оцінки якості медичної допомоги і набір показників, що її, що характеризують, розробляються, затверджуються і узгоджуються в регіоні за прийнятою методикою. Таким чином, відомча система контролю якості здійснює експертизу усіх трьох компонентів якості медичної допомоги і є основним видом контролю, здійснюваним безпосередньо самими виконавцями

медичних послуг. Структурний і технологічний компоненти якості медичної допомоги забезпечуються органами управління охороною здоров'я, що регламентують діяльність мережі медичних організацій і умови їх функціонування. На жаль, до теперішнього часу дієві механізми забезпечення якості медичної допомоги остаточно не сформовані.

Створення позавідомчої системи контролю якості медичної допомоги – явище нове в практиці вітчизняної охорони здоров'я. Її формування стало одним з найважливіших напрямів в комплексі системних перетворень, що проводяться упродовж останніх 20 років у рамках здійснюваної в країні реформи охорони здоров'я. За минулий період склалися пріоритетні напрями по подальшому вдосконаленню організації справи. Метою позавідомчого контролю якості медичної допомоги є забезпечення прав застрахованих пацієнтів на отримання медичної допомоги належної якості в об'ємі і на умовах, що відповідають територіальній програмі обов'язкового медичного страхування і сприяння органам державного управління в рішенні завдань по вдосконаленню діяльності установ охорони здоров'я.

Основні завдання позавідомчої системи контролю зводяться до наступного: організація медичної і медико-економічної експертизи з метою забезпечення прав застрахованих громадян на отримання медичної допомоги належної якості і контролю обґрунтованості розмірів оплати медичних послуг із засобів обов'язкового медичного страхування; підвищення відповідальності медичних установ за недотримання договірних зобов'язань, що приймаються ними відносно об'ємів, якості і умов надання медичних послуг, методами економічного впливу.

Функціями позавідомчої системи контролю якості є:

- оцінка можливостей установ охорони здоров'я по забезпеченню необхідного рівня якості медичної допомоги;
- перевірка виконання договірних зобов'язань між установами охорони здоров'я і страховими медичними організаціями, а також між страхувальником і страховиком;
- контроль правильності застосування тарифів і відповідності рахунків, що пред'являються до оплати, виконаному об'єму медичної допомоги;
- контроль дотримання інструкції про порядок видачі документів, що засвідчують тимчасову непрацездатність громадян;
- аналіз результатів надання медичної допомоги, в т.ч. вивчення задоволеності пацієнтів від взаємодії з системою охорони здоров'я;
- підготовка рекомендацій по вдосконаленню організації і підвищенню якості медичної допомоги і контроль за їх виконанням;
- інші види контролю, здійснювані суб'єктами в межах своєї компетенції [4].

Організаційна структура позавідомчої системи контролю якості медичної допомоги включає установи і організації, що не входять в систему охорони здоров'я. Діючою нормативною базою визначений перелік функціональних обов'язків кожного з учасників позавідомчого контролю: фондів обов'язкового медичного страхування, страхових медичних організацій, виконавчих органів Фонду соціального страхування, ліцензійних комісій, професійних медичних асоціацій, страхувальників, суспільства захисту прав споживачів.

Згідно з діючою нормативною базою головними причинами проведення позавідомчого контролю якості є наступні:

- а) для страхових медичних організацій: скарги пацієнтів і (чи) страхувальників на якість медичної допомоги; несприятливий результат захворювання, пов'язаний з недоліками в проведенні медичних заходів; невідповідність рахунків, що представляються на оплату, територіальним медико-економічним стандартам; наявність численних дефектів при наданні медичної допомоги окремими фахівцями, підрозділами, установами;
- б) для виконавчих органів Фонду соціального страхування: представлення до оплати документів, що засвідчують тимчасову непрацездатність громадян, оформлених з порушенням встановленого порядку; сумніву в обгрунтованості видачі документів, що засвідчують тимчасову непрацездатність громадян, термінах тимчасової непрацездатності, термінах напряму на медико-соціальну експертизу;
- в) для ліцензійних комісій: проведення ліцензування юридичних і фізичних осіб; забезпечення контролю за виконанням ліцензійних умов [1].

Провідна роль в системі позавідомчого контролю якості належить страховим медичним організаціям, а у разі їх відсутності територіальним фондам страхових медичних організацій, що здійснюють контроль усіх трьох компонентів якості медичної допомоги.

Процес оцінки якості медичної допомоги включає проведення процедури контролю і експертизи. Під контролем якості розуміється діяльність, спрямована на співвідношення зі встановленими стандартами отриманих результатів і характеристик. Під експертизою якості розуміється порівняльна перевірка діяльності і отримані результати з положеннями, відбитими в керівництві, експертних думках, нормах і нормативах, що проводяться визнаними висококваліфікованими фахівцями (експертами) або групою фахівців. Зміст первинного експертного контролю полягає в перевірці правильності оформлення рахунків; ідентифікації приналежності застрахованих цьому страховикові; відповідності зробленої медичної допомоги територіальній програмі обов'язкового медичного страхування; обгрунтованості застосування тарифів і правильності розрахунків вартості медичної допомоги. Результати первинного контролю служать підставою для проведення в установі охорони здоров'я експертизи якості медичної допомоги.

Висновки. Таким чином, відповідно до законодавства страхові медичні організації здійснюють контроль усіх трьох компонентів якості медичної допомоги. Ліцензійні комісії і професійні медичні асоціації контролюють структурний і технологічний компоненти якості. Участь страхувальників і громадських об'єднань споживачів в контролі якості медичної допомоги є дуже обмеженою і недостатньо конкретизованою. В той же час відсутність чіткого розмежування функцій між учасниками контролю, недосконалість використовуваних засобів і механізмів державного контролю надзвичайно утрудняє ефективне проведення контролю якості в охороні здоров'я. У таких умовах забезпечення належної якості медичної допомоги є важко здійснимим завданням.

Список використаних джерел:

1. Класифікація основних моделей медичних систем у світі та шлях України. URL: <https://ingeniusua.org/articles/klasifikatsiya-osnovnykh-modeley-medychnykh-system-u-sviti-ta-shlyakh-ukrayiny> (дата звернення: 25.09.2022).
2. Коса Т., Литвинова О. Проблема удосконалення екстреної медичної допомоги на різних етапах її надання через призму медичної реформи. *Медсестринство*. 2020. № 2. С. 23–24.

3. Проект рекомендацій парламентських слухань на тему: «Сучасний стан, шляхи і перспективи реформи у сфері охорони здоров'я України». URL: <http://www.apteka.ua/article/235648> (дата звернення: 25.09.2022).
4. Розвиток громадянського суспільства в Україні: минуле, сучасність, перспективи: [колективна монографія] / [за заг. ред. О.М. Руденко, С.В. Штурхецького]. Острого: ІГСУ, видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. 328 с.
5. Ткачук М. Страхова без страху та докору: яка система охорони здоров'я потрібна Україні. Апостроф. 2022. URL: <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2022-01-25/strahovaya-bez-straha-i-upreka-kakaya-sistema-zdravoohraneniya-nujna-ukraine/43952> (дата звернення: 03.06.2023).

References

1. Klasyfikatsiia osnovnykh modelei medychnykh system u sviti ta shliakh Ukrainy [Classification of the main models of medical systems in the world and the path of Ukraine]. *ingeniusua.org*. Retrieved from <https://ingeniusua.org/articles/klasyfikatsiya-osnovnykh-modeley-medychnykh-system-u-sviti-ta-shlyakh-ukrayiny> [in Ukrainian].
2. Kosa, T. & Lytvynova, O. (2020). Problema udoskonalennia ekstremoi medychnoi dopomohy na riznykh etapakh yii nadannia cherez pryzmu medychnoi reformy [The problem of improving emergency medical care at various stages of its provision through the prism of medical reform]. *Medsestrynstvo – Nursing*, 2, 23–24 [in Ukrainian].
3. Proekt rekomendatsii parlamentskykh slukhan na temu: "Suchasnyi stan, shliakhy i perspektyvy reformy u sferi okhorony zdorovia Ukrainy" [The draft recommendations of the parliamentary hearings "Current state and prospects for reform paths in healthcare Ukraine"]. *www.apteka.ua*. Retrieved from <http://www.apteka.ua/article/235648> [in Ukrainian].
4. Rudenko, O.M., & Shturkhetskyi, S.V. (2014). *Rozvytok hromadianskoho suspilstva v Ukraini: mynule, suchasnist, perspektyvy* [Civil Society Development in Ukraine: Past, Present and Prospects]. Ostroh [in Ukrainian].
5. Tkachuk, M. (2022). Strakhova bez strakhu ta dokoru: yaka systema okhorony zdorovia potribna Ukraini [Insurance without fear and reproach: what health care system is needed in Ukraine]. *Apostrof – Apostrophe*. Retrieved from <https://apostrophe.ua/ua/article/society/2022-01-25/strahovaya-bez-straha-i-upreka-kakaya-sistema-zdravoohraneniya-nujna-ukraine/43952> [in Ukrainian].

Подано до редакції 14.07.24 р.
Прийнято до друку 24.08.24 р.

УДК 351.85(100)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-77-83>

Лозова Ольга, аспірантка навчально-наукового виробничого центру Національного університету цивільного захисту

Lozova Olga, PhD student of Training, Research and Production Center of the National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0661-202X>**ФІНАНСУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД****FINANCING THE SPHERE OF CULTURE: FOREIGN EXPERIENCE**

Анотація. У статті досліджені форми і методи зарубіжної практики підтримки важливої соціальної сфери держави – культури і мистецтва. Визначені форми підтримки розвитку культури та мистецтва європейських країн з погляду державного прямого фінансування, грантів, цільових трансфертів, зустрічного фінансування, використання спеціальних форм оподаткування для пошуку додаткових інвестицій у сферу культури. Проаналізовано і узагальнено досвід фінансування цієї сфери в цілому і в розрізі окремих країн світу. Обґрунтовується, що кожна країна формує свої моделі державного фінансування, і існує значний арсенал інструментів фінансової підтримки галузей культури і мистецтва.

У кожній країні формується своя модель державного фінансування культури та мистецтва, адекватна національній системі міжбюджетних відносин та традиційним напрямкам державної підтримки цієї сфери. Водночас усім країнам властивий єдиний підхід до культури як до фактора не тільки духовного, а й та економічного прогресу суспільства. При всьому різноманітті її галузей та відмінності їх економічного стану сфера культури та мистецтва розглядається як єдиний важливий сектор національної економіки, розвиток якого вимагає від держави комплексних заходів підтримки. Формування цільної концепції державного регулювання культури є необхідною передумовою забезпечення ефективної національної політики у цій галузі. Зауважено, що на тлі зарубіжної практики система фінансування галузей і установ культури України представляється консервативнішою і неефективнішою. Через гарантоване фінансування установи культури не виробили імунітет до ринкових стосунків, в результаті їм невласиві прагнення до самостійного фінансування і розвитку – пристосованого до ринкових умов.

На базі зроблених висновків дані рекомендації з розробки комплексу заходів по впровадженню позитивного зарубіжного досвіду фінансування сфери культури в умовах України. Визначено, що сфера культури є найважливішою ланкою у розвитку українського суспільства, яка сприяє розвитку національного світогляду. Тому питання дослідження фінансового забезпечення галузі культури та впровадження новітніх технологій для забезпечення функціонування сфери культури є особливо вагомим у теперішніх реаліях.

Ключові слова: публічне управління, сфера культури, державна культурна політика, зарубіжний досвід управління сферою культури, фінансування сфери культури, заклади культури, країни ЄС, реформування сфери культури.

Abstract. The paper examines forms and methods of foreign practice that support an important social sphere of the state – culture and art. Forms of support for the culture and art development in European countries have been determined from direct state funding, grants, targeted transfers, counter-financing, and the use of particular forms of taxation to find additional investments in the culture sphere. The experience of financing this area as a whole and in the context of individual countries is analyzed and summarized. It is justified that each country forms its models of state funding, and there is a significant arsenal of tools for financial support of the culture sphere and art.

Each country is developing its model of state financing of culture and art, adequate to the national system of inter-budgetary relations and traditional directions of state support in this area. At the same time, all countries have a common approach to culture as a factor of not only spiritual but also economic progress of society. With all the diversity of its branches and the difference in their financial status, the sphere of culture and art is considered a single important sector of the national economy, the development of which requires the state to take comprehensive measures to support the formation of a comprehensive concept of state regulation of culture, which is a necessary prerequisite for ensuring an effective national policy in this field. The author noted that, against the background of foreign practice, the system of financing Ukrainian cultural industries and institutions appears to be more conservative and ineffective. Due to guaranteed financing, cultural institutions have not developed immunity to market relations. As a result, they are not characterized by aspirations of independent funding and development - adapted to market conditions.

On the basis of the conclusions made, recommendations are given for developing a set of measures for implementing positive foreign experience in financing the sphere of culture in the conditions of Ukraine. It was determined that the cultural sphere is the most crucial link in the development of Ukrainian society, which contributes to the development of the national worldview. Therefore, researching the financial support of the cultural sector and introducing the latest technologies to ensure the functioning of the cultural industry is particularly important in the current realities.

Keywords: public management, the sphere of culture, state cultural policy, the foreign experience of managing the sphere of culture, funding of the sphere of culture, cultural institutions, EU countries, reforming the sphere of culture.

Постановка проблеми. Фінансування культури у кожній країні визначається традиціями держави та бізнесу у відносинах до культури. Тут склалися як мінімум дві основні тенденції, що визначають ступінь впливу культури у суспільстві та корисність культури у розвитку бізнесу, чим і визначається культурна політика кожної держави. Вважають, що культура, установи культури у країнах, які мають у порівнянні з Україною значний досвід ринкових відносин, мало фінансуються державою, але перебувають у хорошому фінансовому стані. Насправді в умовах ринкової економіки культурі досить складно знаходити фінансові кошти на своє існування.

Самі європейські культурологи вважають, що «у виконавських мистецтвах фінансова криза, очевидно, є способом життя». Проблема фінансування закладів культури важлива не лише з урахуванням вітчизняного досвіду, а й у контексті світової практики. В основі економічного, політичного, соціального розвитку цих держав лежать ліберальні цінності і, насамперед, цінності свободи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі сферу культури та її фінансове забезпечення досліджували різні вчені, зокрема І. Дубок, С. Кучин, О. Притуп, В. Тропіна, В. Черба, Ю. Юринець та ін. В їхніх працях проаналізовано нормативно-правові акти українського законодавства та проблеми фінансового забезпечення функціонування закладів культури в сучасних умовах.

Метою дослідження є дослідження особливостей фінансування сфери культури в зарубіжних країнах та пошук можливостей розширити напрями та обсяги залучення фінансових асигнувань в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У зарубіжних країнах бюджетне фінансування залишається однією з головних форм підтримки сфери культури і мистецтва. Проте витрати на ці потреби в загальних витратах бюджетів країн складають порівняно невелику частину – від 0,2% до 2,5%. Модель державного фінансування культури складається в кожній країні на основі

вибору методів, форм і механізмів державної фінансової політики. На її формування сильний вплив роблять такі чинники, як традиційні національні культурні переваги, а також розвиток добродійності і спонсорства. Система фінансування культури і мистецтва визначається мірою централізації державного управління і характером міжбюджетних стосунків. В унітарних державах, наприклад в Швеції, основну роль продовжує грати центральний бюджет, тоді як в Німеччині його економічні функції в основному обмежуються субсидуванням культурних заходів.

Аналіз зарубіжної практики підтримки культури і мистецтва з державного бюджету показує, що воно здійснюється по декількох каналах:

- у формі прямого фінансування;
- за допомогою загальних і цільових трансфертів місцевим бюджетам;
- на основі спільної участі органів влади різного рівня у фінансуванні;
- через незалежні посередницькі структури;
- з використанням механізмів партнерства, на основі державно-приватного фінансування.

Пряме фінансування організацій культури має місце в усіх країнах, але найбільша частка доводиться на нього у бюджетах європейських унітарних держав. Здійснюється воно у формі повного фінансування поточних витрат і капіталовкладень, спеціальних цільових трансфертів, а також у вигляді грантів. Від методу державної підтримки культури – повного прямого фінансування – у більшості країн вже відмовилися. Цей спосіб субсидування збережений лише для деяких національних музеїв, архівів і бібліотек [2].

Найпоширенішою формою прямої державної підтримки є гранти, які виплачуються організаціям. Умови їх надання істотно розрізняються в окремих країнах. Різноманіття грантів відрізняє шведську систему фінансування культури і мистецтва. У цій країні установи культури можуть претендувати на договірний грант.

У багатьох країнах уряд надає гранти на умовах зустрічного фінансування. У Європі цей механізм спочатку стали застосовувати у Великобританії, а потім в інших країнах. Подібні гранти сприяють поліпшенню фінансового положення організацій культури і допомагають їм адаптуватися до ринкового середовища, притягаючи недержавні фінансові джерела і розвиваючи комерційну діяльність. Державне фінансування культури через систему державного бюджету в усіх країнах здійснюється шляхом перерахування регіональним і місцевим бюджетам цільових трансфертів. Цільові трансферти передаються для покриття конкретних статей витрат.

Державна підтримка культури на основі спільного фінансування з центральних і територіальних бюджетів здійснюється у рамках цільових соціально-економічних програм (регіонального розвитку, збільшення зайнятості, допомоги малому бізнесу, реконструкції міської інфраструктури, професійного навчання і перепідготовки кадрів), а також для субсидування окремих організацій культури і інвестиційних проектів. У Франції центр, регіони і території щорічно укладають трибічні контракти для спільного фінансування культури. Фінансування сфери культури на основі партнерської участі держави і корпоративних спонсорів стає в Європі усе більш помітною формою субсидування, що сприяє значному припливу засобів з приватного сектора. Пріоритетними напрямками фінансування визнано збереження культурної спадщини (пам'ятників архітектури та ін.), проведення музичних і театральних фестивалів та виставок сучасного образотворчого мистецтва, випуск книг [3].

Певна частина коштів, що направляються на підтримку культури і мистецтва, розподіляється в європейських країнах через бюджети міністерств культури. Навантаження фінансування культури несуть і інші центральні міністерства, міністерство оборони, наприклад, фінансує військові оркестри, міністерство юстиції – культурну діяльність в місцях укладення, міністерство освіти – викладання в загальноосвітніх школах різних дисциплін, що відносяться до сфери культури.

У багатьох країнах, разом з бюджетним, отримало поширення державне фінансування з позабюджетних фондів. Традиційним джерелом засобів для таких фондів (наприклад, у Фінляндії, Норвегії й Ірландії) стали надходження від національних лотерей, лото, спортивних тоталізаторів. Однією з перших галузей культури, для фінансування якої стали створюватися спеціальні фонди, було кіномистецтво. Ресурси фондів формувалися за рахунок надходжень з центрального бюджету, а також за рахунок спеціальних податків на радіо- і телевізійні компанії, на кінопрокат та ін. Особливості формування доходів у сфері культури обумовлюють специфіку її оподаткування. Одним із специфічних податків, вживаних всюди, є ліцензійна плата за радіо- і телемовлення. Засоби, що поступають від збору цього податку, спрямовуються, в першу чергу, на розвиток самих організацій ефірного мовлення [5].

У Франції і в країнах Північної Європи існує такий специфічний податок, як відрахування 1% від вартості будівництва державних установ на придбання витворів образотворчого мистецтва.

У результаті інтенсивного розвитку нових засобів зв'язку, широкого поширення різної копіювальної і розмножувальної електронної техніки, а також побутової аудіо- і відеореєструючої апаратури виникла необхідність компенсувати втрати в доходах авторів, виконавців і виробників через неконтрольоване масове відтворення і тиражування продуктів художньої творчості. Ця проблема була, в основному, вирішена шляхом розширення авторських і суміжних прав і введення спеціальних податків на копіювання і копіювальну техніку, збір від яких в тій або іншій формі став використовуватися для відшкодування втрат.

У країнах Європи сфера культури і мистецтва традиційно користувалася значними податковими преференціями. Це пояснюється специфікою творчої праці і особливою громадською значущістю створюваного ним продукту. Податкові методи стимулювання культури стали застосовуватися ще ширше, коли різке збільшення дефіциту бюджету у більшості країн привело до певної переорієнтації державної політики від використання прямих інструментів регулювання економіки до непрямих. Система податкових пільг зазвичай поширюється як на виробників товарів і послуг культурного призначення, так і на фінансових «донорів» культури. Податкові пільги покликані стимулювати ріст виробництва і забезпечувати різноманітність товарів і послуг, підтримувати стабільність цін в цій сфері і сприяти припливу в неї недержавних фінансових ресурсів [4].

Найпоширенішою податковою пільгою для організацій і підприємств культури є звільнення від податків товарів і послуг, вироблених в цій сфері, або ж зниження податку на додану вартість і податків на продажі.

Для стимулювання добродійності у Великобританії діє так звана система «Пожертвувань із зарплати», згідно якої підприємець відраховує на благодійні цілі частину заробітної плати працівників і звільняється від податку.

Величина податкових пільг, обумовлених індивідуальними і корпоративними пожертвуваннями на потреби благодійних організацій і установ культури, істотно диференціюється по країнах. Так, у Бельгії індивідуальний платник податків може відняти з податкової бази до 5% чистого доходу, при цьому максимальний розмір цього вирахування обмежений. У Ірландії величина неоподаткованого пожертвування на культурні цілі встановлена в межах від 100 до 10 тис. фунтів стерлінгів, як для фізичних, так і для юридичних осіб. У Фінляндії ця пільга поширюється тільки на особисті пожертвування, що направляються на охорону культурної спадщини.

Підприємницьке спонсорство відрізняється від власне благодійної діяльності тим, що воно безпосередньо пов'язане з ринковою політикою корпорацій і служить рекламним цілям.

З розвитком комерційної діяльності організацій культури усе більш помітну роль в їх фінансуванні став грати банківський кредит і кредитні пільги. Держава сприяє їм в отриманні банківських позик, надаючи гарантії по кредитах. Кіноіндустрія у Франції, Італії і Німеччині традиційно користувалася державними гарантіями по кредитах, національними фондами кіно, що надаються.

У більшості розвинених країнах здійснюється перехід до бюджетування, орієнтованого на результат. Цей інтерактивний процес, розрахований на досить тривалий період, впродовж якого уточнюватимуться критерії економічної оцінки результатів некомерційних гуманітарних проєктів. До кінця цього періоду основним об'єктом зовнішнього контролю стане результативність, тобто соціальна і економічна ефективність витрачання бюджетних коштів.

У цілому, аналіз зарубіжного досвіду фінансування культури і мистецтва дозволяє зробити такі висновки:

- у кожній країні формується своя модель державного фінансування культури і мистецтва, адекватна національній системі міжбюджетних стосунків і традиційним напрямкам державної підтримки цієї сфери. В той же час усім країнам властивий єдиний підхід до культури як до чинника не лише духовного, але і економічного прогресу суспільства. При усьому різноманітті її галузей і відмінності їх економічного стану сфера культури і мистецтва розглядається як єдиний важливий сектор національної економіки, розвиток якого вимагає від держави комплексних заходів підтримки. Формування цілісної концепції державного регулювання культури є необхідною передумовою забезпечення ефективної національної політики в цій області;
- у світі накопичений значний арсенал інструментів фінансової підтримки галузей культури і мистецтва. Вибір видів, форм і методів залежить від характеру обраної моделі державного фінансування, а також від пріоритетів і завдань поточної політики. Створення умов, сприятливих для творчості, припускає певну захищеність від прямого адміністративного втручання. Це досягається шляхом формування великої мережі незалежних посередників – професійних асоціацій, фондів, громадських інститутів, які самостійно вирішують питання розподілу засобів, виділених державою на розвиток культури;
- багатоканальне державне фінансування, міжбюджетні і партнерські державно-приватні форми субсидування краще всього забезпечують приплив засобів в сферу культури. Успішність державних заходів підтримки культури і мистецтва багато в чому залежить від ефективності використання потенціалу приватного спонсорства [1].

На тлі зарубіжної практики система фінансування галузей і установ культури України представляється консервативною і неефективною. Через гарантоване фінансування установи культури не виробили імунітет до ринкових стосунків, в результаті їм невластиві прагнення до самостійного фінансування і розвитку, пристосованого до ринкових умов.

Цим обумовлена необхідність широкомасштабної реформи сфери культури України з метою забезпечення її економічної самостійності і ефективності, мінімізації державного фінансування. Одночасно ці структури повинні виконувати свою роль по пропаганді і розвитку культурних цінностей, служити цілям розвитку ідей національної незалежності і поступального соціально-економічного розвитку.

Висновки. Вищезгадане вимагає прийняття комплексу програмних заходів, у тому числі:

- розробка і реалізація комплексу заходів по вдосконаленню діяльності установ культури, який повинен включати їх розмежування на стратегічне (національне), регіональне і місцеве значення, чітке визначення мети і завдання з виходом на конкретні результати діяльності, для реалізації цілей національної ідеї, побудови стійкої системи демократичної державності на основі збереження і примноження національних культурно-моральних цінностей з урахуванням позитивного досвіду світової культури;
- здійснення стратегії реформування системи традиційного фінансування (її диверсифікації), з орієнтацією на самозабезпечення зі збереженням певної долі держфінансування (середнє співвідношення – приблизно 50:50 для умовного переходного періоду з можливим збільшенням долі власних позадержбюджетних засобів надалі). При цьому важливо враховувати соціальні наслідки такої стратегії, виходячи з пріоритетів розвитку галузей культури, збереження традиційних цінностей, подальшого збагачення культурно-моральних засад. Важливо також встановити перелік установ, де необхідно зберегти інститут державного засновництва;
- підвищення ефективності використання бюджетних коштів на усіх рівнях реалізації політики в області культури (можливо, на основі нормативного підходу і реалізації проєктної системи фінансування). Нормативний підхід вимагає інвентризації усіх об'єктів, критичну оцінку споживання ними комунальних послуг, займаної площі і земельних ділянок, формування спеціального аудиту для вироблення споживання послуг за рахунок державного бюджету;
- розробка і реалізація спеціальної програми моніторингу реформування усієї сфери, установ культури, з виділенням сільської місцевості і визначення на її основі життєздатності кожної установи (контингент потенційних споживачів послуг, об'єм цих послуг за останні два-три роки, кадровий склад і тому подібне). При необхідності, застосовувати заходи державної підтримки, наприклад шляхом податкової протекції;
- формування і налагодження ефективної діяльності Фонду підтримки національної культури України.

Список використаних джерел:

1. Інтеграція в європейський освітній простір: здобутки, проблеми, перспективи: монографія / За заг. ред. Ф.Г.Ващука. Ужгород: ЗакДУ, 2011. 560 с.

2. Когут О.В. Категорія «публічна безпека та порядок» вітчизняний і зарубіжний досвід. URL: <http://jlsouk.donnu.edu.ua> (дата звернення: 12.08.2023).
3. Колісник Г.М. Зарубіжний досвід державного регулювання соціально-культурної сфери та його адаптація в Україні. *Регіональна економіка*. 2018. Вип.1 (129). С. 144–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepsru_2018_1_27 (дата звернення: 12.08.2023).
4. Мерзляк А.В., Огнар'ов Є.С. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. Вип. 1 (17). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4 (дата звернення: 12.08.2023).
5. Сторчай Н.М., Симоненко Л.І., Довженко В.А. Фінансова спроможність бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи. *Економіка та держава*. 2020. №2. С. 104–109.

References

1. Vashchuka, F.H. (2011). *Intehratsiia v yevropeyskyi osvittii prostir: zdotutky, problemy, perspektyvy [Integration into the European educational space: achievements, problems, prospects]*. Uzhhorod: ZakDU [in Ukrainian].
2. Kohut, O.V. *Katehoriia «publichna bezpeka ta poriadok» vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid [Category “public safety and order” domestic and foreign experience]*. Retrieved from <http://jlsouk.donnu.edu.ua> [in Ukrainian].
3. Kolisnyk, H.M. (2018). *Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання sotsialno-kulturnoi sfery ta yoho adaptatsiia v Ukraini [Foreign experience of state regulation of the social and cultural sphere and its adaptation in Ukraine]*. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, 1 (129), 144–147 [in Ukrainian].
4. Merzliak, A.V., & Ohnarov, Ye.S. (2017). *Derzhavne upravlinnia sferoiu kultury: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [State management of the sphere of culture: domestic and foreign experience]*. *Publichne administruvannia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 1 (17). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_1_4 [in Ukrainian].
5. Storchai, N.M., Symonenko, L.I., & Dovzhenko, V.A. (2020). *Finansova spromozhnist biudzhetyv obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh realizatsii administratyvno-terytorialnoireformy [Financial capacity of the budgets of united territorial communities in the conditions of implementation of the administrative-territorial reform]*. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 2, 104–109 [in Ukrainian].

Подано до редакції 12.07.24 р.
Прийнято до друку 28.08.24 р.

УДК 352 (477): 322

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90>Луняк Владислав, аспірант Класичного
приватного університетуLunyak Vladyslav, Postgraduate student of the
Classical Private University, Zaporizhzhia✉ alphabet7373@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1676-0351>**ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ****WAYS OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE SPHERE OF
DIGITALIZATION IN THE CONTEXT OF PROVIDING INNOVATIVE DEVELOPMENT**

Анотація. З'ясовано, що для України актуальним завданням є застосування системного підходу до вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації й забезпечення інноваційного розвитку. Виявлено, що цифровізація є невід'ємною ознакою функціонування державного та приватного секторів, виступаючи «генератором» ідей інноваційного розвитку. Акцентовано, що саме з цього сектору в державний запозичуються важливі IT-рішення, які дозволяють удосконалювати суспільну життєдіяльність у тій чи іншій сфері. Наполягається на анігіляційному впливові сфери цифровізації й інноваційного розвитку у межах механізмів публічного управління, оскільки завданням держави є створення інституційних умов для належного функціонування суспільства та суб'єктів господарювання як «генераторів» інноваційного розвитку. Акцентовано, що інноваційний і, зокрема, цифровий розвиток у сучасній економіці стає критично важливим для забезпечення національної конкурентоспроможності. Обґрунтовано зrealізувати комплекс заходів щодо вдосконалення вітчизняних механізмів публічного управління у сфері цифровізації й забезпечення інноваційного розвитку, що включають модернізацію науки, реалізацію прогресивних і результативних інноваційних проєктів, забезпечення розвитку технологічної модернізації ключових галузей економіки, удосконалення законодавства у сфері стимулювання цифрової економіки тощо. Усе це слід робити на основі активної державної політики у сфері цифровізації та формування відповідних інноваційних систем й екосистем, адже в Україні прийнято відповідне законодавство щодо створення та розвитку національної інноваційної системи. Доведено необхідність розробки національної стратегії інноваційного розвитку, щоб консолідувати ресурси в цій сфері і не допустити розрив у процесах інноваційного та цифрового розвитку, який на рівні офіційних документів сьогодні вже визнаний.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, цифровізація, технології цифровізації, цифрова економіка, інноваційна діяльність, інноватизація, інституційне середовище.

Annotation. It was found that applying a systemic approach to improving the mechanisms of public administration in the field of digitalization and ensuring innovative development is an urgent task for Ukraine. It was found that digitalization is an integral feature of the functioning of the public and private sectors, acting as a «generator» of ideas for innovative development. It is emphasized that it is from this sector that important IT solutions are borrowed into the state, which allows for improving public life in one or another sphere. It insists on the annihilating influence of digitalization and innovative development within the framework of public management mechanisms, since the state's task is to create institutional conditions for the proper functioning of society and business entities as «generators» of innovative development. It is emphasized that innovative and, in particular, digital development in the modern economy is becoming critically important for ensuring national competitiveness. It is justified to implement

a set of measures to improve domestic public administration mechanisms in the field of digitization and ensure innovative development, including the modernization of science, the implementation of progressive and effective innovative projects, ensuring the development of technological modernization of crucial sectors of the economy, improving legislation in the field of stimulating the digital economy, etc. All this should be done based on an active state policy in digitization and the formation of relevant innovation systems and ecosystems because Ukraine has adopted relevant legislation on the creation and development of a national innovation system. The need to develop a national strategy for innovative development has been proven to consolidate resources in this area and prevent a gap in innovative and digital development processes, which is already recognized at the level of official documents today.

Keywords: public administration, mechanisms of public administration, digitalization, digitalization technologies, digital economy, innovative activity, innovation, institutional environment.

Постановка проблеми. Цифровий розвиток та цифрову трансформацію не можна розглядати у відриві від інноваційного процесу і навпаки, оскільки цифровізація одна із форм інноваційного розвитку. Важливою характеристикою розвитку «цифрової економіки» сьогодні є не придбання нових технологій, а інвестиції в інновації та наукові дослідження величини яких є одним із головних показників, що відображають потенціал цифровізації країни та її зацікавленість у розвитку нових технологій. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні, інституційні, правові, економічні, організаційні, фінансові та інші аспекти розвитку механізмів публічного управління в умовах цифровізації досліджувалися в наукових працях закордонних і вітчизняних учених Л. Аналаї, Л. Антонової, Л. Грень, О. Громико, А. Девідсона, О. Карпенко, С. Квітки, О. Матвеєва, Т. Мамотова, Ю. Микитюк, Н. Насіра, В. Оноприєнко, А. Помаза-Пономаренко, В. Тогобицької, Ю. Ульяновченка, С. Шевченка, Е. Щепанського, М. Кастельс та ін. [1; 2; 3; 5; 6; 8; 9; 10; 11–13]. У цих наукових напрацюваннях міститься важливий методологічний базис, необхідний для визначення цілісної картини анігіляційного впливу цифровізації й інноваційного середовища, а також конкретизації ролі держави в ньому.

Метою статті є визначення шляхів удосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації й інноваційного розвитку.

Основний виклад матеріалу. Цифровізація – один із ключових напрямів розвитку сучасної економіки [2; 5; 11]. Її впровадження пов'язане з функціонуванням бізнесу, органів публічного управління і повсякденним життям людей, де відбувається використання інноваційних цифрових технологій. Власне, цифровізація виступає однією з форм інноваційного розвитку, вона безпосередньо пов'язана з переходом до чергового технологічного укладу [2; 5; 11]. Коронавірусна пандемія сприяла прискоренню процесу цифрової трансформації світової та національних економік, зумовлені пандемією обмеження змусили повсюдно (там, де це можливо) переходити до використання віддаленої зайнятості, що базується на активному використанні цифрових технологій [2]. Як відомо, 2020 р. нас насильно штовхнув у цифрове життя і фактично там замкнув. У самий розпал пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, коли багато людей перейшли на віддалений формат роботи та навчання, – населення змушено було проводити в мобільних додатках 7,3 мільярда годин [12; 13].

Вітчизняна управлінська практика засвідчує, що повсюдна цифровізація є ускладненою через недостатню підготовленість економіки й суспільства до

впровадження її досягнень: нерозвиненою виявилася технічна інфраструктура, у багатьох громадян були відсутні необхідні цифрові навички, інноваційна сприйнятливість в цілому, незважаючи на зусилля, що докладалися. Власне, перепони, як виявилось, відзначаються комплексністю (серед них техніко-економічні, соціально-психологічні, організаційно-правові та інші причини). Прискорена цифровізація 2020 р. показала, наскільки вона є важливою не лише для соціально-економічного розвитку, а й для сталого функціонування соціально-економічних систем, що мають відзначатись високим рівнем інноваційності [2; 6; 8].

Нові фактичні підтвердження цього висновку з'явилися у 2022 р., після початку повномасштабної агресії РФ проти України [8; 12]. Погоджуємось з ученими, які досліджують нові потреби українців, що (потреби) виникли саме через неоголошену війну РФ. Її мішенню стали: військово-оборонний комплекс, критична інфраструктура, інноваційний сектор економіки та ін. Крім того, збільшилася кількість проблем, пов'язаних із використанням іноземного програмного забезпечення, радіоелектронного обладнання, постачання мікроелектронних компонентів тощо. Очевидно, що в умовах високої економічної невизначеності, що супроводжує сучасний етап соціально-економічного розвитку України, зростає потреба у швидкій адаптації до нових умов, які змінюються, це означає, що проблема прискорення інноваційного (зокрема – цифрового) розвитку в Україні зберігає свою актуальність.

Сьогодні багато країн розглядають цифровізацію як один із пріоритетних напрямів розвитку своїх соціально-економічних систем [5]. На інновації та пов'язані з ними цифрові рішення витрачаються колосальні суми: за оцінками Інституту статистики ЮНЕСКО – майже \$2 трлн. купівельної спроможності) [12]. Майже 47% цих витрат припадає на США, Китай та Сінгапур та 80% – на першу десятку країн у рейтингу. Китай все ближче до лідерства у сфері цифровізації (країна нарощує як загальний обсяг витрат на дослідження та розробки, так і їх частку у ВВП), а такі великі країни, що розвиваються, як Туреччина й Індія увійшли до числа топ-40 країн-лідерів за рівнем розвитку інновацій [2].

Слід зазначити, що в міжнародній статистиці розглядаються як країни, так й окремі компанії. Такий підхід цілком є правомірним, наприклад, китайська компанія Huawei витрачає на НДДКР 70% власних коштів на ці цілі. Укладачі EU Industrial R&D Investment Scoreboard [6; 7] виділили 2,5 тис. компаній з найбільшими витратами на НДДКР у 2020 р. Загальний обсяг їх інвестицій становив 908,9 млрд євро, що еквівалентно 90% світових НДДКР, які фінансуються бізнесом. У топ-2500 входять: 401 компанія з ЄС, 779 американських компаній, 597 китайських компаній, 293 японські компанії та 430 компаній з решти світу. На жаль, вітчизняні компанії віднесені в цьому рейтингу до «решти світу» і спеціально не виділені [там само].

Очевидно, що одним із значущих векторів інноваційного та цифрового розвитку в Україні має стати не лише розробка та реалізація загальносистемних заходів [там само], а й селекція та подальша цільова підтримка «національних чемпіонів» в інноваційній та, зокрема, цифровій сфері. Такий підхід означає зміну парадигми економічної політики та фактичний відхід від принципів «ринкового фундаменталізму», але, на нашу думку, економічна політика має бути прагматичною та переслідувати мету зростання національного добробуту, забезпечення національної безпеки та досягнення сталого соціально-економічного розвитку. Якщо реалізації руху до цих цілей необхідно змінити якісь із раніше декларованих принципів, це, безсумнівно, слід зробити.

За даними EU Industrial R&D Investment Scoreboard [7], компанії зі США та Китаю демонструють найвищі показники зростання фінансування НДДКР (9,1% та 18,1%, відповідно). Це не дивно, оскільки в США більшість компаній секторів ІКТ та охорони здоров'я не постраждали від пандемії, а в Китаї особливо велика частка компаній сектору ІКТ [7]. Навпаки, інвестиції компаній ЄС у НДДКР впали на 2,2%, що порушило позитивну тенденцію, що спостерігалася останніми роками (збільшення на 6,0% у попередньому році). Японські компанії збільшили фінансування НДДКР на скромні 0,9%. Показники низки підприємств були зумовлені зростанням НДДКР фірм, що базуються в основному на Тайвані (10,0%) та у Південній Кореї (4,2%). Частка глобальних інвестицій у НДДКР для компаній ЄС та США трохи знизилася до 20,3% та 37,8%, відповідно, тоді як частка китайських компаній продовжувала збільшуватися, досягнувши 15,5% [7].

Аналізуючи інформацію EU Industrial R&D Investment Scoreboard, можна зробити висновки, що частка світових інвестицій у НДДКР для компаній ЄС та США поступово знизилася до 20,3% та 37,8%, відповідно, тоді як у китайських компаній – значно збільшилася, досягнувши 15,5%. При цьому зростання фінансування НДДКР був зумовлений зростанням інвестицій у послуги в секторі ІКТ (15,5%), за яким слідує охорона здоров'я (12,8%). Технологічні перегони у світі посилюються останніми роками: американські та китайські компанії різко збільшили свої інвестиції в НДДКР, а компанії з ЄС пішли за ними.

Інвестиції в НДДКР дедалі більше концентруються у чотирьох основних секторах, частку яких припадає 77,4% глобальних НДДКР, це сектори виробництва ІКТ (22,9%), охорони здоров'я (20,8%), послуг ІКТ (18,6%) та автомобілебудування (15,2%) (див. табл. 1). Варто звернути увагу на те, що 2 із 4 світових лідерів за обсягами інвестицій безпосередньо пов'язані з цифровізацією.

Таблиця 1

Частка інвестицій у НДДКР у 2020 р. по регіонах/країнах за галузевим принципом

№ з/п	Сектор економіки та сфера суспільної життєдіяльності	Європа	США	Китай
1	Автомобільна промисловість	33,6	5,6	9,3
2	Система охорони здоров'я	19,9	27,2	6,1
3	Виробники ІКТ	13,9	24,3	27,3
4	Послуги, пов'язані з ІКТ	7,6	32,3	18,4
5	Промисловість	6,0	2,2	9,5
6	Фінансовий сектор	3,5	0,8	1,9
7	Аерокосмічна промисловість та оборона	3,4	1,9	0,3
8	Хімічна промисловість	2,8	1,2	1,4
9	Енергосектор	2,9	0,7	3,8
10	Будівельна сфера	0,8	0,1	13,3
11	Інше	5,6	3,6	8,7

Джерело: складено на підставі [7]

Отже, наростання інвестицій у НДДКР за останні 10 років суттєво змінило спеціалізацію НДДКР у регіонах світу. Десять років тому європейські компанії інвестували у НДДКР у два рази більше, ніж їхні американські колеги в автомобільному секторі, але вдвічі менше у секторах охорони здоров'я та ІКТ та

вп'ятеро менше у секторі послуг ІКТ. Галузева спеціалізація більш явно виявилася за останні 10 років, у 2020 р. компанії ЄС інвестували у 3,2 рази більше, ніж їхні американські колеги, в автомобілебудування, у 2,5 рази менше у охорону здоров'я, у 3,3 рази менше у сектор виробництва ІКТ та у 7,9 рази менше – на послуги ІКТ. Зазначені процеси безпосередньо впливають й на економіку України, зокрема, на забезпечення науково-технологічного суверенітету, що потребує розвиненої інноваційної сфери.

Висновки. Таким чином, інноваційний і, зокрема, цифровий розвиток у сучасній економіці стає критично важливим для забезпечення національної конкурентоспроможності. Особливо актуальна ця проблематика для України, яка змушена в умовах жорсткої зовнішньої агресії рф відстоювати не тільки власну територіальну цілісність, а й технологічний суверенітет і стійкість соціально-економічної системи. Інвестиції в фундаментальні дослідження та прикладні інноваційні розробки у світі з року в рік зростають. І нам потрібно не відставати від світового тренду. Необхідний комплекс заходів з удосконалення вітчизняних механізмів публічного управління у сфері цифровізації й забезпечення інноваційного розвитку, що включають модернізацію науки, реалізацію прогресивних і результативних інноваційних проєктів, забезпечення розвитку технологічної модернізації ключових галузей економіки, удосконалення законодавства у сфері стимулювання цифрової економіки тощо. Усе це слід робити на основі активної державної політики у сфері цифровізації та формування відповідних інноваційних систем й екосистем, адже в Україні прийнято відповідне законодавство щодо створення та розвитку національної інноваційної системи. Таку модернізацію неможливо зреалізувати без активної позиції держави. Із цього випливає необхідність розробки національної стратегії інноваційного розвитку, щоб консолідувати ресурси в цій сфері і не допустити розрив у процесах інноваційного та цифрового розвитку, який на рівні офіційних документів сьогодні вже визнаний.

Список використаних джерел:

1. Даніліян В.О. Інформаційне суспільство та перспективи його розвитку в Україні (соціально-філософський аналіз): дис... канд. філос. наук: 09.00.03. Харків, 2006. 200 с.
2. Помаза-Понмоарено А.Л., Микитюк Ю.М. Цифровізація державної політики vs. державна політика цифровізації у сфері правового регулювання : монографія. Харків: НУЦЗ України, 2021. 200 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/14203> (дата звернення: 26.05.2024).
3. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Державне управління як критична інфраструктура. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 4. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/archive> (дата звернення: 26.05.2024).
4. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Механізми забезпечення цивільної безпеки України: аспекти попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 3 (44). С. 9–19. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/3/9732> (дата звернення: 26.05.2024).
5. Anaya L., Dulaimi M., Abdallah S. An Investigation into the Role of Enterprise Information Systems in Enabling Business Innovation. *Business Process Management Journal*. 2015. Vol. 21. N 4. P. 771–790.
6. Grassano N., Hernandez G.H., Tübke A. et al. The 2021 EU industrial R&D investment scoreboard. European Commission, Joint Research Centre, Publications Office of the European Union, 2022.
7. EU Industrial R&D Investment Scoreboard. URL: <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2021-eu-industrial-rd-investment-scoreboard> (дата звернення: 26.05.2024).

8. Matveieva O., Navumau V., & Gustafsson M. Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of *Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus*. In *International Conference on Electronic Government*. Cham: Springer International Publishing. 2022, August. pp. 15–30.
9. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*. 2017. Vol. 41. № 1. pp. 223–238.
10. Nica E. ICT Innovation, Internet Sustainability, and Economic Development. *Journal of Self-Governance and Management Economics*. 2015. № 3(3). P. 24–29.
11. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society. *Revista San Gregorio*. SPECIAL EDITION-2020. Núm. 42. URL: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc> (дата звернення: 26.05.2024).
12. Pomaza-Ponomarenko A., Kryvova S., Hordieiev A., Hanzjuk A., Halunko O. Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2023, 68(4), pp. 2263–2275. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2023.34. URL: <https://indpublisher.in/admin/issues/EAv68n5z8.pdf> (дата звернення: 26.05.2024).
13. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Volume 14. Issue 1. Pp. 216–220. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K_10.pdf (дата звернення: 26.05.2024).

References

1. Danilian, V.O. (2006). Informatsiine suspilstvo ta perspektyvy yoho rozvytku v Ukraini (sotsialno-filosofskyi analiz) [Information society and prospects for its development in Ukraine (social-philosophical analysis)]. *Candidate's thesis* [in Ukrainian].
2. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Mykytiuk, Yu.M. (2021). *Tsyfrovizatsiia derzhavnoi polityky vs. derzhavna polityka tsyfrovizatsii u sferi pravovoho rehuliuвання [Digitization of state policy vs. state policy of digitization in the field of legal regulation]*. Kharkiv: NUTsZ Ukrainy. Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/14203> [in Ukrainian].
3. Pomaza-Ponomarenko, A.L. & Taraduda, D.V. (2024). Derzhavne upravlinnia yak krytychna infrastruktura [Public administration as a critical infrastructure]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, 4. Retrieved from <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/issue/archive> [in Ukrainian].
4. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Taraduda, D.V. (2024). Mekhanizmy zabezpechennia tsyvilnoi bezpeky Ukrainy: aspekty poperedzhennia NS na ob'ekтах viiskovo-promysloвого kompleksu [Mechanisms for ensuring civil security of Ukraine: aspects of emergency prevention at the facilities of the military-industrial complex]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public administration and national security*, 3 (44), 9–19. Retrieved from <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/3/9732> [in Ukrainian].
5. Anaya, L., Dulaimi, M., & Abdallah, S. (2015). An Investigation into the Role of Enterprise Information Systems in Enabling Business Innovation. *Business Process Management Journal*, 21, 4, 771–790 [in English].
6. Grassano, N., Hernandez, G.H., & Tübke, A. et al. (2022). *The 2021 EU industrial R&D investment scoreboard*. European Commission, Joint Research Centre, Publications Office of the European Union [in English].
7. EU Industrial R&D Investment Scoreboard. *iri.jrc.ec.europa.eu*. Retrieved from <https://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard/2021-eu-industrial-rd-investment-scoreboard> [in English].

8. Matveieva, O., Navumau, V., & Gustafsson, M. (2022). Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of *Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus*. In International Conference on Electronic Government. Cham: Springer International Publishing. August, 15–30 [in English].
9. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world. *Mis Quarterly*, 41, 1, 223–238 [in English].
10. Nica, E. (2015). ICT Innovation, Internet Sustainability, and Economic Development. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 3(3), 24–29 [in English].
11. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., & Vorobets V. (2020). Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society. *Revista San Gregorio*, 42. Retrieved from http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASAN_GREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc [in English].
12. Pomaza-Ponomarenko, A., Kryvova, S., Hordieiev, A., Hanzhuk, A., & Halunko, O. (2023). Innovative Risk Management: Identification, Assessment and Management of Risks in the Context of Innovative Project Management. *Economic Affairs (New Delhi)*, 68(4), 2263–2275. DOI: 10.46852/0424-2513.4.2023.34. Retrieved from <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n5z8.pdf> [in English].
13. Pomaza-Ponomarenko, A., Taraduda, D., Leonenko, N., Poroka, S., & Sukhachov, M. (2024). Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 14, 1, 216–220. Retrieved from https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K_10.pdf [in English].

Подано до редакції 21.07.24 р.
Прийнято до друку 30.08.24 р.

УДК 351.81

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-91-98>

Молибога Руслан, докторант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

Molyboha Ruslan, Doctoral student of the Institute of State and Law named after V. M. Koretsky National Academy of Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2950-5984>

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF MANAGING THE EFFICIENCY OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM

Анотація. У статті проаналізовані наукові підходи до понять «транспортно-логістична система», «управління», «ефективність», «управління ефективністю». Зазначено, що транспорт, будучи однією з найбільших базових галузей світової та національних економік, відноситься одночасно до найважливішого системоутворюючого чинника, стан якого визначає й інші аспекти розвитку соціальної та виробничої інфраструктур. Глобалізація світової економіки дедалі явніше окреслює нову підсистему світової та національних економічних систем – транспортно-логістичну. Більш явна інтеграція функцій транспортної галузі з функціями логістичних систем відбувалася послідовно та стала природним продовженням процесів прискорення товарних, пасажирських та інших матеріальних і нематеріальних потоків, зростання їх обсягів, ускладнення їх структури, зміни політичної ситуації та правового середовища, а також багатьох інших причин. В останні роки транспортно-логістична система змінила свій «міжнародний економічний статус», перетворившись на міжгалузеву систему, функціями якої є перетворення умов життєдіяльності та господарювання.

Обґрунтовано, що управління ефективністю складних управлінських систем має органічний взаємозв'язок з ефективністю функціонування таких систем, відбиваючи мету системи управління зі створення сприятливих умов (організаційних, економічних, правових, інституційних, технологічних та ін.) реалізації цілей та завдань керованої підсистеми. Під ефективністю по відношенню до механізмів управління транспортно-логістичними системами розуміємо відповідність поставлених цілей та завдань розвитку транспортно-логістичних систем до отриманих результатів за підсумками прийняття управлінських, організаційних, технічних та інших заходів; співвідношення отриманих результатів із витратами для отримання цих результатів у детальній розбивці за окремими компонентами функціонування транспортно-логістичних систем; ступінь галузевої відповідності фактичних показників ефективності аналогічним у порівняних за параметрами транспортно-логістичних систем.

Охарактеризовані чотири види принципів управління ефективністю транспортно-логістичних систем: по-перше, принципи ефективного цілепокладання та планування (відповідність стратегічному та поточному цілепокладання; взаємозв'язок показників); по-друге, принципи ефективно організації (вибір відповідальних осіб, адекватність організаційної структури управління транспортно-логістичною системою; деталізація завдань); по-третє, принципи ефективно реалізації (економічна доцільність, реалізованість); по-четверте, принципи ефективного контролю (вимірюваність, періодичність).

Ключові слова: публічне управління, транспортно-логістична система, ефективність управління, принципи управління ефективністю транспортно-логістичною системою, показники та методи ефективності управління.

Annotation. The article analyzes scientific approaches to the concepts of «transport and logistics system,» «management,» «efficiency,» and «efficiency management.» The author states that transport, one of the largest primary industries of the world and national economies, is simultaneously the most important system-forming factor, the condition of which also determines other aspects of the development of social and industrial infrastructure. The globalization of the world economy increasingly clearly outlines a new subsystem of the world and national economic systems – transport and logistics. A more straightforward integration of the functions of the transport industry with the functions of logistics systems occurred consistently. It became a natural continuation of the processes of acceleration of goods, passenger and other material and immaterial flows, growth of their volumes, complexity of their structure, changes in the political situation and legal environment, as well as many other reasons. In recent years, the transport and logistics system has changed its «international economic status,» turning into an inter-branch system, the functions of which are the transformation of living and economic conditions.

The management of the effectiveness of complex management systems has an organic relationship with the effectiveness of the functioning of such systems, reflecting the goal of the management system to create favorable conditions (organizational, economic, legal, institutional, technological, and others) for the implementation of the goals and objectives of the managed subsystem. Effectiveness about the management mechanisms of transport and logistics systems shall be understood as correspondence of the set goals and objectives of the development of transport and logistics systems to the results obtained as a result of the adoption of managerial, organizational, technical, and other measures; the ratio of the obtained results with the costs for obtaining these results in a detailed breakdown by individual components of the functioning of transport and logistics systems; the degree of sectoral compliance of actual performance indicators with similar parameters of transport and logistics systems.

The author characterized four types of principles of managing the efficiency of transport and logistics systems: first, the principles of practical goal setting and planning (correspondence to strategic and current goal setting; relationship of indicators); secondly, the principles of effective organization (selection of responsible persons, adequacy of the organizational structure of the management of the transport and logistics system; detailing of tasks); thirdly, the principles of effective implementation (economic feasibility, feasibility); fourth, the principles of effective control (measurability, periodicity).

Keywords: public management, transport and logistics system, management efficiency, principles of managing the efficiency of the transport and logistics system, indicators and methods of management efficiency.

Постановка проблеми. Зростаюча кількість різних форм міждержавної інтеграції у світовій економіці, збільшення обсягів товарного (і, як наслідок, вантажного) обороту між країнами, ускладнення галузевої та територіальної структури експортно-імпортних операцій підвищують значимість державних та регіональних транспортно-логістичних систем. Зростання інвестицій у розвиток об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури у всьому світі за участю держави та приватного сектору вимагають підвищеної уваги до питань управління ефективністю використання та функціонування об'єктів транспортно-логістичних систем.

Транспортно-логістичні системи – на мегарівні (сукупність національних та міждержавних транспортно-логістичних систем) та інших рівнях (макро-, мезоуровнях) – продовжують розвиватися і динамічно змінюватися під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх передумов. Визначення майбутніх контурів розвитку транспортно-логістичних систем потребує глибокого дослідження таких передумов, розуміння та систематизація яких стануть умовами подальшого прогнозування характеру видозміни транспортно-логістичних систем.

Зазначимо, що на роль і зміст транспортно-логістичних систем, що змінюється, вказували різні дослідники, роблячи одночасно спробу опису факторів, що зумовлюють такі зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми щодо управління ефективністю транспортно-логістичної системи знайшли своє відображення в численних публікаціях вітчизняних та зарубіжних економістів, фінансистів, соціологів. Водночас в публічному управлінні цей аспект розкрито несистемно.

Так, серед тих, хто досліджує дане питання такі науковці як: Ю. Бекетов, А. Близнюк, Т. Габрієлова, Л. Демидчук, А. Ковалік, О. Ковбаса, О. Криворучко, О. Лебединська, С. Литвиненко, В. Марченко, І. Москвіченко, Г. Нестеренко, А. Овчаренко, І. Пальчик, Н. Попова, В. Пугачова, Н. Резнік, В. Стаднік, Л. Харчевнікова, В. Шинкаренко, В. Шутюк, П. Яновський та ін.

Метою дослідження є виокремлення методологічних принципів управління ефективністю транспортно-логістичної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. В даний час логістика є одним з основних двигунів економічного прогресу. Удосконалення логістичних процесів у галузях виробництва, транспорту, розподілу та споживання продукції сприяє досягненню економічного благополуччя країни і є показником її розвитку. Питання стимулювання логістичної сфери має велике значення як для країни загалом, так для кожного підприємства окремо.

Розвиток транзитних функцій регіонів України потребує пошуку нових форм управління товарооборотом, створення систем та структур, що виконують логістичні функції. Слід відзначити, що ринок логістичних і транспортних посередників у кожному регіоні не дозволяє повною мірою оцінити потенціал регіональної логістики; отримати інформацію про реальний стан складської системи, що забезпечує зберігання та переробку матеріальних ресурсів; дослідити напрями та обсяги вантажопотоків (зокрема, на автомобільному транспорті). У зв'язку з цим створення об'єднаних логістичних та транспортних операторів, що реалізують функції супроводу транзитних та інших матеріальних потоків, дозволило б адаптуватися до територіальних завдань, дотримуватися необхідного рівня якості для внутрішніх та зарубіжних клієнтів.

До основних проблем транспортно-логістичної системи належать:

- 1) великі відстані, нерівномірність транспортної мережі та сучасних логістичних об'єктів інфраструктури, зокрема відсутність мережі термінально-логістичних комплексів, брак якісних складських площ, вантажно-розвантажувального обладнання, рухомого складу, низький ступінь контейнеризації вантажів;
- 2) неоднорідний розвиток логістики по всій країні, її зайва географічна централізація;
- 3) низький попит на послуги диктує свої правила: велике зосередження великих клієнтів у центральному регіоні тягне за собою більш динамічний розвиток сервісу, що стосується віддалених територій, тут сумуються присутність меншої кількості великих клієнтів, наявність чутливості до вартості послуг, а також неготовність до прийняття нових управлінських технологій;
- 4) дисбаланс імпортного та експортного вантажопотоків: вони не перетинаються. Експорт, як правило, йде з відповідних регіонів за короткими, перевіреними шляхами у напрямку портів, а імпорт

концентрується у кількох національних центрах, звідки розходиться по регіонах;

- 5) складні, а часто й неефективні митні процедури знижують конкурентоспроможність перевезень;
- 6) інфраструктурне відставання регіонів пояснюється як відсутністю необхідної інфраструктури, так і достатнім обсягом необхідних вантажопотоків, які забезпечують рентабельність;
- 7) нерозвиненість ринку аутсорсингу;
- 8) відсутність адекватної законодавчої основи.

Наша країна має потужну транспортну систему, в яку входять залізничний, морський, річковий, автомобільний транспорт. Кожен із цих видів транспорту забезпечує нормальну та ефективну роботу всіх галузей народного господарства.

Вплив транспортно-логістичних систем на стан економічного розвитку регіонів багатогранний. Це потребує вирішення низки методологічних питань. Зокрема, виникає наукова проблема формування системи принципів управління транспортно-логістичними системами.

У науковій літературі під методологією розуміють:

- систему принципів та методів організації та здійснення практичної діяльності, а також вчення про цю систему;
- вчення про структуру, внутрішню логічну організації, методи та засоби побудови діяльності [1].

Хоча принципи і відносять лише до одного з елементів методології, їхня роль у побудові поглядів про діяльність є визначальною, оскільки формують вихідні, основні положення, які реалізуються в інших елементах системи (рис. 1).

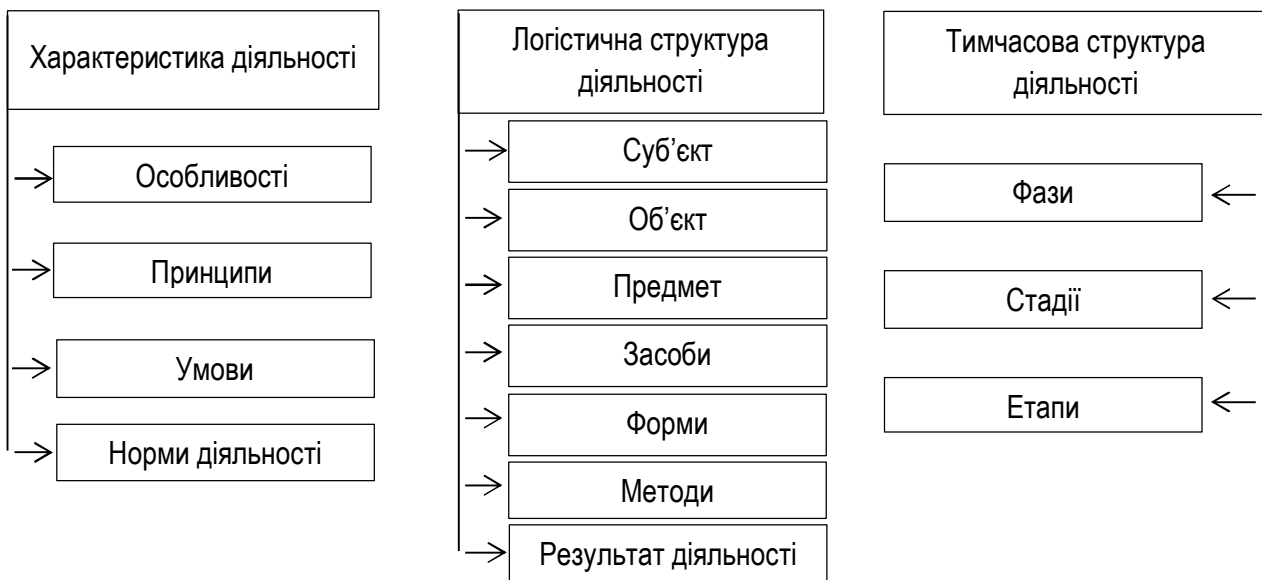


Рис. 1. Методологія управління транспортно-логістичними системами

Вибір принципів управління ефективністю транспортно-логістичних систем вимагає уточнення основних понять аналізованої діяльності: «транспортно-логістична система», «управління», «ефективність», «управління ефективністю».

Під транспортно-логістичними системами нами розуміється безліч взаємодіючих на різних рівнях (міжнародному, національному, регіональному, локальному) об'єктом матеріальної та нематеріальної інфраструктури, суб'єктів

управління, які у взаємозв'язку формують транспортно-логістичний простір, що дозволяє вирішувати завдання оптимального зберігання та складування вантажів, оптимального їх транспортування та доставки до кінцевих споживачів.

Поняття «управління» та «ефективність» та їх поєднання є одними з найбільш дискусійних в системі публічного управління.

Розкриваючи зміст поняття «управління», дослідники пропонують виділяти його основну властивість, що відображає природу та характер управлінської діяльності. До такої інтегративної властивості відносять, зокрема, ефективність. Погодимось з тим, що саме така інтегративна якість, як ефективність забезпечує управлінську діяльність системоутворюючим характером [2]. Управління визначають як процес впливу керуючого суб'єкта на об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку.

Управління ефективністю складних управлінських систем має органічний взаємозв'язок з ефективністю функціонування таких систем, відбиваючи мету системи управління зі створення сприятливих умов (організаційних, економічних, правових, інституційних, технологічних та інших) реалізації цілей та завдань керованої підсистеми.

Спроби розв'язання наукової проблеми формулювання точного трактування поняття «ефективність» робилися у численних дослідженнях. Як показує дискусія, що триває з цього приводу, ця проблема все ще не вирішена і автори розходяться на думці, який сенс вкладати у це поняття. Не ставлячи завдання вирішення цієї проблеми, виберемо все ж трактування, яке більшою мірою відповідає меті цього дослідження.

Систематизуючи визначення поняття «ефективність», виділяють такі підходи до визначення даного терміна:

1. досягнення певного ефекту (отримання результатів);
2. співвідношення одержаних ефектів (результатів) до витрат на їх одержання;
3. реалізація цілей при відповідності установкам керуючої надсистеми співвідношення витрат та результатів [3-5].

На нашу думку, під ефективністю по відношенню до механізмів управління транспортно-логістичними системами розумітиметься:

- відповідність поставлених цілей та завдань розвитку транспортно-логістичних систем до отриманих результатів за підсумками прийняття управлінських, організаційних, технічних та інших заходів;
- співвідношення отриманих результатів із витратами для отримання цих результатів у детальній розбивці за окремими компонентами функціонування транспортно-логістичних систем;
- ступінь галузевої відповідності фактичних показників ефективності аналогічним у порівняних за параметрами транспортно-логістичних системах.

З урахуванням змісту процесу управління, особливостей управління ефективністю транспортно-логістичних систем, їх структурою, пропонуються такі групи принципів управління ефективністю транспортно-логістичних систем (табл.1).

Таблиця 1.

Система методологічних принципів управління ефективністю транспортно-логістичних систем

№	Принцип	Зміст	Області та напрямки реалізації принципу
I. Принципи ефективного цілепокладання та планування			
1.	Відповідність стратегічному та поточному цілепокладання	Вибір цільових параметрів ефективності здійснюється відповідно до сформульованих у стратегіях та програмах розвитку транспортно-логістичних систем цілям та завданням	Вибір комплексу показників та індикаторів ефективності досягнення завдань для розвитку транспортно-логістичних систем
2.	Взаємозв'язок показників	Показники ефективності у своїй сукупності дозволяють забезпечити системність сформульованих цілей та завдань розвитку транспортно-логістичної системи	Вибір збалансованих показників, що характеризують рівень досягнення поставлених завдань
II. Принципи ефективної організації			
3.	Вибір відповідальних осіб	Формування стратегічних планів та програм розвитку транспортно-логістичних систем здійснюється з прив'язкою до якості стратегічних документів та до конкретних осіб, відповідальних за питання стратегічного планування	Розробка стратегічних планів розвитку транспортно-логістичних систем та наповнення змісту основних елементів таких планів
4.	Адекватність організаційної структури управління транспортно-логістичною системою	Відповідність організаційної структури управління транспортно-логістичною системою заходів щодо її розвитку	Вибір моделі організаційної структури управління транспортно-логістичною системою заходів щодо її розвитку та характеру взаємозв'язків між її елементами
5.	Деталізація завдань	Завдання ефективного розвитку транспортно-логістичної системи пов'язуються з функціями кожного елемента організаційної структури управління транспортно-логістичною системою заходам щодо її розвитку	Планування завдань щодо елементів організаційної структури управління
III. Принципи ефективної реалізації			
6.	Економічна доцільність	Вибір конкретних заходів для розвитку транспортно-логістичних систем здійснюється з метою забезпечення вигоди для всіх сторін, що беруть участь у їх реалізації	Обґрунтування вибору комплексу заходів для ефективного розвитку транспортно-логістичної системи
7.	Реалізованість	Система заходів та завдань розвитку транспортно-логістичної системи формулюється виходячи з реальної можливості реалізації таких заходів у поставлені терміни	Обґрунтування вибору комплексу заходів для ефективного розвитку транспортно-логістичної системи
IV. Принципи ефективного контролю			
8.	Вимірюваність	Передбачає вибір кількісних, вимірних показників з метою контролю за функціонуванням транспортно-логістичної системи	Побудова ефективної системи контролю та моніторингу ефективності функціонування транспортно-логістичної системи
9.	Періодичність	Означає необхідність вибору чітких часових інтервалів щодо оцінки ефективності транспортно-логістичної системи регіону (країни)	Створення ефективних механізмів контролю ефективності функціонування транспортно-логістичної системи

У своїй сукупності дані групи є системою методологічних принципів управління транспортно-логістичними комплексами. Запропонована система принципів може доповнюватися в залежності від конкретних умов та факторів, що впливають на функціонування транспортно-логістичної системи: географічних, структурних (територіальних, галузевих, продуктових), економічних, технологічних, управлінських.

Висновки. У статті проаналізовані наукові підходи до понять «транспортно-логістична система», «управління», «ефективність», «управління ефективністю». Зазначено, що під ефективністю по відношенню до механізмів управління транспортно-логістичними системами розуміємо відповідність поставлених цілей та завдань розвитку транспортно-логістичних систем до отриманих результатів за підсумками прийняття управлінських, організаційних, технічних та інших заходів; співвідношення отриманих результатів із витратами для отримання цих результатів у детальній розбивці за окремими компонентами функціонування транспортно-логістичних систем; ступінь галузевої відповідності фактичних показників ефективності аналогічним у порівнянних за параметрами транспортно-логістичних систем.

Охарактеризовані чотири види принципів управління ефективністю транспортно-логістичних систем: по-перше, принципи ефективного цілепокладання та планування (відповідність стратегічному та поточному цілепокладання; взаємозв'язок показників); по-друге, принципи ефективно організації (вибір відповідальних осіб, адекватність організаційної структури управління транспортно-логістичною системою; деталізація завдань); по-третє, принципи ефективної реалізації (економічна доцільність, реалізованість); по-четверте, принципи ефективного контролю (вимірюваність, періодичність).

Список використаних джерел:

1. Jacyna-Golda I., Izdebski M., Podviezko A. Assessment of efficiency of assignment of vehicles to tasks in supply chains: a case study of a municipal company. *Transport*. 2017. P. 18–24.
2. Близнюк А., Кудрявцева О. Використання логістичних методів управління транспортно-експедиторськими процесами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-119>
3. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. Вип. 53. С. 54–60.
4. Коджебаш А.П. Ефективність транспортно-логістичної системи управління відходами в контексті розвитку циркулярної економіки. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 97–106.
5. Лебединська О., Волченко А. Підвищення ефективності транспортно-логістичних процесів у підприємствах АПК. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6 (61). С. 96–103.
6. Ковбаса О.М., Холохоренко Д.С., Чалий Д.Р. Аспекти визначення ефективності логістичної діяльності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 242–248.

References

1. Jacyna-Golda, I., Izdebski, M., & Podviezko, A. (2017). Assessment of efficiency of assignment of vehicles to tasks in supply chains: a case study of a municipal company. *Transport*, 18–24 [in English].
2. Blyzniuk, A. & Kudriavtseva, O. (2023). Vykorystannia lohistychnykh metodiv upravlinnia transportno-ekspedytorskymy protsesamy [The use of logistic methods of managing transport and forwarding processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-119> [in Ukrainian].

3. Popova, N.V. & Shynkarenko, V.H. (2016). Suchasni tendentsii rozvytku transportno-lohistychnykh system [Modern trends in the development of transport and logistics systems]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry*, 53, 54–60 [in Ukrainian].
4. Kodzhebash, A.P. (2019). Efektyvnist transportno-lohistychnoi systemy upravlinnia vidkhodamy v konteksti rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky [The efficiency of the transport and logistics system of waste management in the context of the development of the circular economy]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Herald of socio-economic research*, 1 (69), 97–106 [in Ukrainian].
5. Lebedynska, O. & Volchenko, A. (2019). Pidvyschennia efektyvnosti transportno-lohistychnykh protsesiv u pidpriemstvakh APK [Increasing the efficiency of transport and logistics processes in agribusiness enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, 6 (61), 96–103 [in Ukrainian].
6. Kovbasa, O.M., Kholokhorenko, D.S., & Chalyi, D.R. (2019). Aspekty vyznachennia efektyvnosti lohistychnoi diialnosti pidpriemstva [Aspects of determining the efficiency of the logistics activity of the enterprise]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 3 (20), 242 – 248 [in Ukrainian].

Подано до редакції 10.07.24 р.
Прийнято до друку 20.08.24 р.

УДК 351.83(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-99-106>

Мороз Володимир, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри соціології та публічного управління Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

Moroz Volodymyr, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Sociology and Public Administration, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

✉ moroz.volodymyr.d.sc@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0796-5035>

Ахмедова Олена, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну

Akhmedova Olena, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business of Kyiv National University of Technologies and Design

✉ akhmedova.oo@knutd.edu.uaORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>

ГЕНДЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ УКРАЇНИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

GENDER-SPECIFIC ASPECTS OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN UKRAINE: IMPLEMENTATION OF STATE POLICY

Анотація. У статті наведено результати аналізу гендерних особливостей окремих складових системи формування і використання людського капіталу України в контексті розвитку теоретичного підґрунтя для вдосконалення мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян державою. В процесі анкетування урахувалися система цінностей, норми і характеристики чоловічої й жіночої поведінки, стиль життя та способи мислення, взаємини та ролі жінок і чоловіків, набутих ними як особистостями в процесі соціалізації.

Виявлено існування окремих дисбалансів у світоглядній системі жіночої статі щодо перспектив використання трудового потенціалу особистістю, що свідчить про наявність проблемних питань у державній політиці з формування умов використання людського капіталу країни.

Обґрунтовано необхідність врахування гендерних особливостей у процесі формування і використання людського капіталу в процесі імплементації мотиваційного механізму стимулювання трудової активності громадян.

Запропоновано напрями державної політики врахування гендерних особливостей серед яких: виведення частини жіночої праці за рамки домогосподарства шляхом розвитку доступного за ціною побутового обслуговування населення; формування нового суспільного погляду на роль кожного члена родини у домашньому господарюванні; створення нових економічних підходів до процесу виробництва та реалізації побутової техніки, яка за своїм функціональним призначенням може значно зменшити частку праці жінки у рамках домогосподарства на користь професійної діяльності.

Ключові слова: гендер, гендерні чинники, демографічні тренди, державна політика, державна гендерна політика, людський капітал, міграційні процеси, мотиваційний механізм

стимулювання, національна безпека, соціально-економічна політика, трудова активність населення, трудовий потенціал.

Abstract. The paper presents the results of an analysis of gender-specific features of specific components of the system for the formation and utilization of human capital in Ukraine in the context of developing a theoretical foundation for improving the motivational mechanism of labor activity stimulation by the state. The survey considered value systems, norms and characteristics of male and female behaviour, lifestyle and ways of thinking, relationships, and the roles of women and men acquired during socialization.

The analysis revealed specific imbalances in the worldview of women regarding the prospects for utilizing personal labor potential, indicating the presence of problematic issues in state policy concerning the conditions for using the country's human capital.

The necessity of considering gender characteristics in forming and utilizing human capital while implementing a motivational mechanism for stimulating citizens' labor activity is substantiated.

The article proposes directions for state policy on incorporating gender-specific features, including shifting part of women's labor outside the household by developing affordable household services, shaping a new societal view on the role of each family member in domestic responsibilities, and creating new economic approaches to the production and marketing of household appliances that, by their functional design, can significantly reduce the share of women's household labor in favour of professional activity.

Keywords: gender, gender factors, demographic trends, state policy, state gender policy, human capital, migration processes, motivational mechanism of stimulation, national security, socio-economic policy, labor activity of the population, labor potential.

Problem setting. The development of Ukraine as a socio-legal state characterized by a high standard of living and political stability calls for an in-depth examination of a critical issue in public administration: the effective utilization of the country's human capital. Given the inherent connection between social and economic outcomes of human activities, this issue cannot be addressed solely through socio-economic or socio-political perspectives. Its scope transcends the conventional principles of market economics, requiring a multidisciplinary approach that draws upon the methodological frameworks of related fields. The issue of forming, utilizing, and enhancing human capital concerning gender aspects is of national significance, thereby justifying its exploration within the field of public administration, which requires special attention in wartime [1].

A vital outcome of this analysis should be a comprehensive understanding of the theoretical foundations of gender-specific aspects of human capital development underlying the motivational mechanisms that drive labor activity among citizens. The development of a practical motivational framework to encourage labor participation will help address critical issues such as enhancing the competitiveness of the workforce, refining social and labor legislation in line with national priorities and international standards, safeguarding social and labor rights and guarantees, strengthening social protection for workers, improving labor relations, fostering social partnerships, and promoting labor, entrepreneurial, and innovative activities. Additionally, it will support the development of individuals' capacities for self-advocacy.

Recent research and publications analysis. The concept of utilizing gender equality at the state level in Ukraine is outlined in relevant legislative acts and enshrined in presidential decrees [2-5]. Foreign researchers outline a wide range of gender issues, among which women's access to science and medicine, involvement in

the economic and political sphere, the institutional environment of the state's gender policy, and gender stereotypes [6-10].

The issues of optimizing the use of human capital, particularly its gender component, are covered in the publications of leading national scientists [11-13]. At the same time, there is a lack of empirical studies and theoretical generalizations regarding the specific characteristics of human capital in terms of distinguishing gender, age, social, and other determinants, which significantly complicates the formation of a theoretical foundation for developing a motivational mechanism to stimulate citizens' labor activity. Therefore, the given study is relevant and timely.

Paper objective is to analyze the gender-specific characteristics of certain system components for forming and utilizing human capital, focusing on developing a theoretical foundation to enhance the motivational mechanisms employed by the state to stimulate labour activity among its citizens.

Paper main body. The given research is based on the results of the study carried out by the Educational and Research Institute of Social and Humanitarian Technologies of NTU "KhPI"; the respondents were 147 Master students. The questionnaire's content was developed per the basic provisions of the theory and methodology of sociological research.

A comparative analysis of survey results through a gender lens is particularly relevant given the ongoing scholarly debate on the design of public administration mechanisms for shaping, utilizing, and developing the nation's human capital. This debate considers the system of values, norms, distinctive behavioural traits, lifestyles, and ways of thinking of men and women, as well as the roles and relationships acquired through socialization. Notably, female respondents' recognition of their perceived lack of need for the outcomes of labor opportunities as a critical factor in identifying the main obstacles to fostering a desire to utilize labor potential beyond everyday needs (Table 1) highlights the presence of gender-specific imbalances in perceptions of labor potential prospects. Furthermore, it underscores the existence of challenges in state policies to create conditions conducive to the effective utilization of human capital.

Table 1

The main obstacles to the formation of a person's need to use human capital

No.	Survey questions	Distribution of responses by gender, %	
		men	women
1	In your opinion, what prevents a person from utilizing their human capital? Laziness	35	20
2	Understanding the absence of my own need for the results of such use (increasing the level of realization of human capital will not lead to an improvement in my standard of living)	5	40
3	Understanding the absence of the society's need for the results of such use (my human capital does not meet the needs of the society)	0	10
4	Lack of conditions for the use of labor potential	60	30

It is important to note that the given survey included an unequal distribution of male and female respondents (70% women, 30% men). A random selection method was applied to choose 10 questionnaires from each gender group within a pre-stratified sample (based on the respondent's gender) for further analysis. The imbalance between the proportions of men and women in the overall population and the sample does not significantly affect the reliability of the analysis results. Thus, the sample for analyzing gender-specific characteristics in the formation, use, and

development of human capital was set at 20 elements of the total sample, or about 12% of its overall composition.

The results of the analysis of specific questions from the survey, aimed at identifying gender-specific aspects of human capital formation, utilization, and development, are presented below. Regarding whether respondents are employed in the field of their first acquired specialty, the responses of male and female participants were identical (Table 2).

Table 2

Employment in the specialty obtained at the educational institution

No.	Survey questions	Distribution of responses by gender, %	
		men	women
	Do you work in a profession in the field of your first qualification obtained after completing secondary education (for example, the qualification obtained at a university, etc.)?		
1	Yes, I work	30	20
2	No, I do not work, but I used to work	30	30
3	No, I have never worked	40	40

This fact indicates the absence of gender-specific differences in the process of an individual seeking employment in their field of expertise. Regarding employment in their chosen field, 70% of both men and women reported working outside their area of specialization. This suggests a deficiency in the career guidance process, where individuals select professions without fully considering their personal development, psychological inclinations, worldview, and physical capabilities. The absence of significant gender differences in this aspect highlights the balanced nature of the state's gender policy regarding education and employment. However, only 30% of respondents in the sample work in their chosen field (compared to 49% in the general population) raises concerns.

An intriguing focus of the study was to determine how long respondents had worked in their field of specialization, particularly those who were not employed in their specialty at the time of the survey but had previously worked in it (Table 3). This part of the study pertains to the 30% of respondents who had left their specialty.

A key finding of the gender analysis is that 34% of men worked in their first profession for less than a year, while none of the female respondents left their first profession within the first year of employment. This difference is likely due to men's more predictive and long-term attitudes toward work, where professional status is central to their self-esteem. Men tend to seek new job opportunities more actively when they cannot secure positions aligned with their perception of social significance. In contrast, women tend to be more flexible, adjusting their goals, ideals, and aspirations based on circumstances, opportunities, and changes in personal preferences. This adaptability likely contributes to women staying in their initial profession for a more extended period – three times longer than men on average (Table 3).

However, when considering a more extended timeframe (e.g., three years), the percentage of men who worked in their specialty after graduation and later left (67%) closely aligns with the corresponding rate for women (75%).

Table 3.

**Number of years worked in the specialty acquired while studying at a university
by persons who are not currently employed in their field of study**

No.	Survey questions	Distribution of responses by gender, %	
		men	women
	If you previously worked in the field of your first qualification but you are no longer working in it, please indicate the number of years you worked in that field.		
1	up to 1 year	34	0
2	up to 3 years	33	75
3	up to 5 years	33	0
4	more than 5 years	0	25

Additionally, it is essential to acknowledge that some men may perceive acquiring a particular profession not as a natural progression based on individual aptitudes and professional interests, but rather as a means to avoid military service. This partly explains the relatively high percentage of men (34%) who ceased working in their chosen profession within the first year. Moreover, this tendency can also be attributed to the fact that, in situations where there is uncertainty about the appropriateness of the chosen profession, men, unlike women, are more likely to take decisive action if their career path does not align with their interests and aspirations. In contrast, women in similar circumstances may experience feelings of despair and pessimism when lacking motivation to continue working in their field.

In this context, it is worth noting that state policies aimed at developing human capital may not necessarily need to account for gender differences in every aspect. However, this assumption does not imply that public administration should overlook specific characteristics of women's labor activities, such as childbirth, child-rearing, and household responsibilities. The next phase of this study involved comparing male and female respondents' subjective assessments of their labour potential (Fig. 1) and the extent to which they believe they utilize this potential (Fig. 2).

The comparison of results (Fig. 1) reveals that 80% of female respondents rated their labour potential at 8 or more points, whereas only 50% of male respondents provided similar ratings. Another notable difference is that none of the female respondents rated their labor potential at the highest possible level (10 points), while 20% of men did. Additionally, 20% of women rated their labor potential at 7 points or lower, compared to 50% of men.

This disparity in self-assessment between men and women is noteworthy, as it contradicts typical psychological patterns observed between the genders. According to social stereotypes, which often shape social behavior, pronounced masculinity is seen as normative and desirable for men. Masculinity is associated with independence, assertiveness, curiosity, risk-taking, and achievement. A man's inner world is often perceived as more structured and systematized than a woman's. Meanwhile, female respondents' relatively high self-assessment of labour potential may be influenced by societal constraints related to traditional female roles. Two commonly accepted explanations for the gender pay gap are: first, that women are paid less because they choose to work in lower-paying jobs, and second, that women are considered less valuable workers due to perceived deficiencies in experience and qualifications. These assumptions are indirectly related to the situation depicted in Fig. 1, which can be explained as follows:

- men and women possess relatively equal labor potential after obtaining a specific specialization, but employers often prefer to hire men, as they do not

require social benefits related to childbirth and child-rearing. As a result, women may be forced to seek employment outside their field of specialization, which decreases their labour potential due to a lack of relevant education, initial work experience, and qualifications. Consequently, individuals working outside their field may feel underutilized, as their education, experience, and qualifications are no longer applicable, resulting in an abstract or perceived increase in their labour potential;

- the labor market is traditionally divided by gender, with certain professions associated predominantly with one gender. Research by A. Konrad shows that workers in female-dominated fields earn lower wages than those in male-dominated fields [8]. This disparity causes dissatisfaction among women with similar education and professional experience levels as men. Consequently, women may experience psychological conflict: while they have the same level of labor potential development as men, they receive lower compensation for their efforts. These assumptions help explain the differences in how male and female respondents assess their labour potential.

An exciting extension of this research is the analysis of respondents' assessments of their own human capital (Fig. 2).

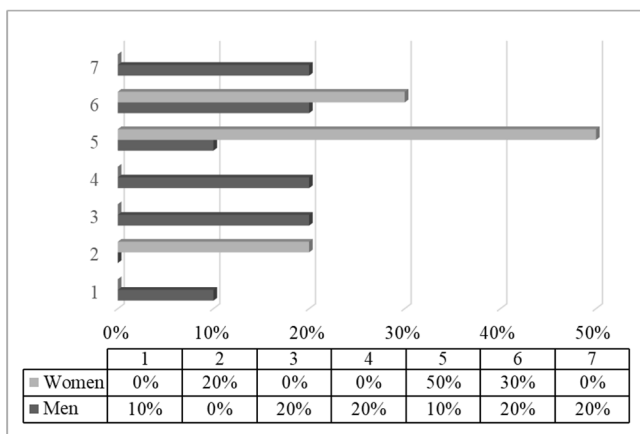


Fig. 1. Results of respondents' assessment of their labour potential

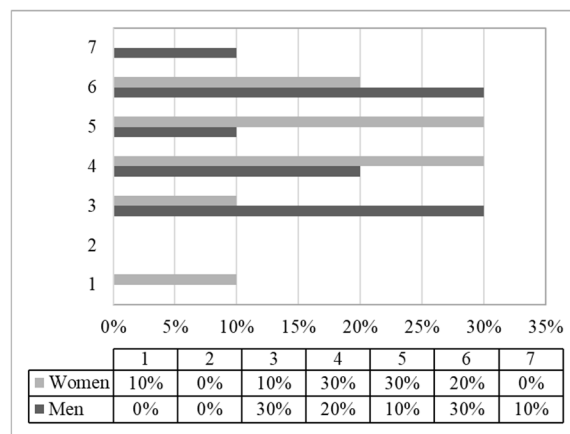


Fig. 2. Results of respondents' assessment of their human capital utilization

Statistical data indicate that 50% of both women and men rated their human capital utilization at 8 or more points. This balance suggests no significant gender differences in respondents' evaluations of their human capital utilization. However, the proportion of men rated their human capital utilization at 6 points or lower is significantly higher than that of women (30% of men compared to 20% of women). This indicates that men may have a reserve of unused human capital, which can be attributed to their traditionally limited participation in household work. According to research by D. Berardo, K. Shehan, and J. Leslie, working women perform an average of 69% of household tasks [6; 9].

Notably, 80% of female respondents rated their human capital utilization at 7 points or higher, while the corresponding figure for men was 60%. This suggests that employed women generally do not perceive themselves as having untapped human capital, given their significant responsibilities in both professional and household spheres. This finding implies that women may not fully utilize their human capital in professional activities due to their additional household responsibilities.

Conclusions. At the state policy level, consideration of gender-specific aspects in the formation and utilization of labor potential can be addressed in the following areas:

Gender determinants of the labor potential system do not significantly influence the development of motivational mechanisms for encouraging labor activity among citizens. As a result, the impact of these determinants is often overlooked when shaping relevant public policy directions. However, this does not imply that public administration should disregard specific characteristics of women's labor activities, such as childbirth, child-rearing, and household responsibilities;

shifting a portion of women's labor outside the household by promoting affordable household services (e.g., outsourcing some household tasks to professional agencies) would not only free up part of women's labor potential for professional activities but also improve the overall quality of family life;

encouraging a new societal perspective on the role of each family member in household tasks through a proportional redistribution of domestic responsibilities between spouses would help free up additional labor potential for women to engage in professional activities. This shift would contribute to the overall welfare of society on a larger scale;

developing new economic approaches to producing and selling household appliances could significantly reduce the time women spend on household tasks, allowing them to devote more time to professional pursuits. Policies to support this could include producing high-quality and affordable household appliances, providing tax incentives for businesses involved in their development and production, and offering preferential loans to families for purchasing such products.

The results of this analysis of gender determinants within the labor potential system do not, on their own, provide a solution for developing a theoretical basis to improve motivational mechanisms for stimulating labor activity. Instead, they contribute to building an experimental foundation for further scientific research. A promising area for future exploration is identifying age-specific characteristics related to labor potential during its formation, utilization, and development. Moreover, investigating the social dimensions of particular determinants of the labor potential system could be a logical step in shaping effective state policies to enhance motivational mechanisms for labor activity.

References

1. *Championing gender equality amidst the war in Ukraine*. An update on UN women's work in 2023. Retrieved from: www.unwomen.org [in English].
2. Zakon Ukrainy Pro ratifikaciyu Fakultativnogo protokolu do Konvenciyi pro likvidaciyu usih form diskriminaciyi shodo zhinok: pryiniaty 5 chervnya 2003 roku № 946-IV1 [Law of Ukraine on the ratification of the Optional Protocol to the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women from June 5 2003, № 946-IV1]. (2003). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/946-15#Text> [in Ukrainian].
3. Zakon Ukrayiny` pro zabezpechennya rivny`x prav ta mozhly`vostej zhinok i cholovikiv: pryiniaty 8 veresnya 2005 roku № 2866-IV [Law of Ukraine on ensuring equal rights and opportunities for women and men from September 8, 2005, № 2866-IV]. (2005). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> [in Ukrainian].
4. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny` pro Strategiyu vprovadzhennya gendernoyi rivnosti u sferi` do 2030 roku ta operacijny`j plan zaxodiv na 2022-2024 roky` z yiyi realizaciyi : pryiniaty 20 grudnya 2022 roku № 1163-p [Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on the Strategy for the Implementation of Gender Equality in Education until 2030 and the Operational Plan of Measures for

- 2022-2024 for its Implementation from December 20, 2022, № 1163-p]. (2022). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrainy` pro zapobihannya ta protydyu domashn'omu nasyt'stvu (Vidomosti Verkhovnoyi Rady, 2018, № 5, st.35 [Law of Ukraine on Preventing and Combating Domestic Violence. Bulletin of the Verkhovna Rada, 2018, №5, Art. 35]). (2018) *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text> [in Ukrainian].
 6. Shannon G. et el. (2019). Gender equality in science, medicine, and global health: where are we at and why does it matter? *The Lancet*, 393, 10171, 560–569. Retrieved from: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(18\)33135-0/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(18)33135-0/fulltext) [in English].
 7. Falk, A., & Hermle, J. (2018). Relationship of gender differences in preferences to economic development and gender equality. *Science*, 362, 6412. Retrieved from: <https://www.science.org/doi/full/10.1126/science.aas9899> [in English].
 8. Goetz, A.M., & Jenkins, R. (2018). *Feminist Activism and the Politics of Reform: When and Why Do States Respond to Demands for Gender Equality Policies?* <https://doi.org/10.1111/dech.12389> [in English].
 9. Berardo, D., Shehan, C., & Leslie, G. (1987). A Residue of Tradition: Jobs, Careers, and Spouse's Time in House-work. *Journal of Marriage and the Family*, 49, 381–390 [in English].
 10. Konrad, A.M. (2006). *Cases in Gender & Diversity in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage [in English].
 11. Dombrovs'ka, S.M., Moroz, V.M., Hren', L.M., Leonenko, N.A., & Moroz, S.A. (2018). *Derzhavne upravlinnya zabezpechennyam hendernoyi rivnosti v Ukraini [Public Administration of ensuring gender equality in Ukraine]*. Kharkiv: NUCPU [in Ukrainian].
 12. Tyurina, D.M. (2023). Suchasna realizatsiya hendernoyi polityky derzhavy v umovakh hlobalazatsiyi. [Modern implementation of gender policy of the state in the conditions of globalization]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 22. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.22.203> [in Ukrainian].
 13. Kisilova, K.V. (2023). Problematika gendernih stereotipiv suchasnogo suspilstva: pitannya teorii i praktiki [Issues of gender stereotypes in modern society: issues of theory and practice]. *Naukovi zapiski. Seriya: pravo – Proceedings. Series: law*, 14, 238–243. Retrieved from: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/31/23.pdf> [in Ukrainian].

Подано до редакції 27.07.24 р.
Прийнято до друку 30.08.24 р.

УДК 351:005.336.1-047.44

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-107-122>

Нечаєва Ірина, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка»

Nechayeva Iryna, candidate of economic sciences, associate professor of the department of management and administration, National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

✉ Irynanechaeva7@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3429-7255>

Гудзь Петро, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка»

Gudz Petro, doctor of economic sciences, professor of the department of management and administration, National University «Zaporizhzhia Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7604-549X>

КРИТИЧНИЙ ОГЛЯД МЕТОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

CRITICAL REVIEW OF THE METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF PUBLIC AUTHORITY BODIES

Анотація. Стаття досліджує методи оцінки ефективності функціонування органів публічної влади як ключового елемента демократичного управління.

Автори аналізують значення таких оцінок для підвищення прозорості, відповідальності та гнучкості в діяльності влади, що сприяє соціально-економічному розвитку громадянського суспільства.

У роботі доведено, що оцінка ефективності дозволяє ідентифікувати проблемні аспекти роботи органів влади, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити відповідність дій законодавчим нормам. Відзначено, що відсутність єдиної методики оцінювання ускладнює досягнення цілісного аналізу ефективності. Натомість пропонується використовувати різні підходи, зокрема алгоритм DEA, оцінку на основі цифрових технологій та теоретичні моделі, такі як раціональна бюрократія і життєві цикли. Проте кожен із методів має свої недоліки, наприклад, обмеженість охоплення, відсутність інтеграції, складність застосування на практиці, а також ігнорування соціальних і регіональних аспектів.

Автори також обговорюють основні підходи до оцінки, включаючи концепції лідерства, економічної відповідальності та професіоналізму, підкреслюючи, що ефективне управління залежить від урахування різноманітних факторів та потреб суспільства.

Висвітлено недоліки сучасних законодавчих актів і офіційних методик, що регулюють оцінювання, зокрема відсутність системності та зворотного зв'язку для впровадження змін.

Проведений порівняльний аналіз найпоширеніших моделей 3Es, IOO та BSC дозволив авторам зробити висновки щодо переваг моделі BSC, яка серед розглянутих альтернатив найбільшою мірою враховує потреби різних зацікавлених сторін, дає можливість охопити як короткострокові, так і довгострокові перспективи відповідно до прийнятих довгострокових місії та стратегії державного утворення.

У результаті дослідження висунуто пропозиції щодо створення узгодженої та практично орієнтованої методології оцінювання, яка враховувала б специфічні аспекти діяльності органів публічної влади та забезпечувала механізми впровадження результатів оцінки. Підсумовано, що розробка такої методології є ключовою для підвищення ефективності функціонування органів публічної влади та задоволення потреб громадян.

Ключові слова: публічна влада, ефективність, оцінка ефективності, методи оцінки ефективності.

Abstract. The article examines methods for assessing the efficiency of public authority bodies as a key element of democratic governance.

The authors analyze the importance of such assessments for increasing transparency, accountability, and flexibility in government activities, which contribute to the socio-economic development of civil society.

The study demonstrates that efficiency assessments allow for identifying problematic aspects of public authorities' work, optimizing resource use, and ensuring compliance with legislative norms. It is noted that the lack of a unified evaluation methodology complicates achieving a comprehensive analysis of efficiency. Instead, various approaches are suggested, including the DEA algorithm, digital technology-based evaluations, and theoretical models such as rational bureaucracy and life cycles. However, each of these methods has its shortcomings, such as limited scope, lack of integration, difficulty in practical application, and ignoring social and regional aspects.

The authors also discuss the main approaches to evaluation, including leadership, economic accountability, and professionalism, emphasizing that effective management depends on considering various factors and societal needs.

The shortcomings of current legislative acts and official methodologies regulating evaluations are highlighted, particularly the need for systematicity and feedback mechanisms for implementing changes.

A comparative analysis of the most common models – 3Es, IOO, and BSC – allowed the authors to conclude that the BSC model is the most advantageous among the considered alternatives, as it best takes into account the needs of various stakeholders and allows for the consideration of both short-term and long-term perspectives by the accepted long-term mission and strategy of state formation.

As a result of the study, proposals were put forward for creating a coherent and practically oriented evaluation methodology that would consider the specific aspects of the activities of public authorities and provide mechanisms for implementing the results of the evaluations. The article concludes that the development of such a methodology is crucial in enhancing the efficiency of public authorities' functioning and meeting the needs of citizens.

Keywords: public authority, efficiency, efficiency assessment, methods of efficiency assessment.

Постановка проблеми. Оцінка ефективності функціонування органів публічної влади є важливим елементом демократичного управління та розвитку суспільства. Вона сприяє підвищенню рівня відкритості та прозорості в управлінні; надає можливість громадянам вимагати відповідальності владних структур та контролювати їх дії; дозволяє виявляти проблемні місця та слабкі сторони роботи органів влади; забезпечує підстави для внесення змін та покращень у системі управління. Таке оцінювання дозволяє перевіряти дотримання законодавства органами влади та їх діяльність у межах визначених повноважень, є важливим для забезпечення правової держави та захисту прав громадян, сприяє створенню довіри громадськості до владних структур. Оцінка дозволяє адаптувати роботу органів влади до змін в економічних, соціальних та технологічних умовах; забезпечує гнучкість та реагування на нові виклики та потреби суспільства; дозволяє ідентифікувати надмірні витрати та ефективно використовувати бюджетні кошти, сприяє оптимізації роботи органів влади з

точки зору економічної ефективності. Оцінка ефективності функціонування органів публічної влади є необхідною для забезпечення демократичних принципів, відкритості та відповідальності в управлінні, а також для досягнення покращень у соціально-економічному розвитку суспільства. Громадяни, впевнені в ефективності та чесності органів влади, більш активно беруть участь у громадському житті.

Однак, наразі не існує єдиної методики оцінки ефективності функціонування органів публічної влади, кожна з моделей та методів оцінки має свої переваги та недоліки, що унеможлиблює/ускладнює їх використання як універсальної комплексної системи, з одного боку. З іншого боку, на нашу думку, для найбільш ефективної організації своєї діяльності кожен державний орган повинен враховувати різні погляди на шляхи підвищення ефективності та обирати найбільш прийнятний підхід щодо оцінювання, виходячи з мети функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підвищення ефективності роботи публічних органів – проблема, вирішення якої намагаються знайти вчені з усього світу. Питанням публічного управління, його ефективності та оцінці ефективності функціонування органів публічної влади присвячена достатня кількість робіт як закордонних, так і вітчизняних науковців.

У роботі [1] розглядається методика оцінки діяльності відділу державного управління на основі вдосконаленого алгоритму DEA. У роботі [3] пропонується використання методу DEA для вимірювання ефективності електронного державного управління як частини цифровізації економіки та суспільства. Вимірювання та оцінку ефективності державного управління шляхом надання електронних послуг пропонує М. Баталіні [3].

Чимало робіт вітчизняних науковців присвячено проблемам публічного управління. Роботи А. Зленко, В. Редзюка, Ю. Ляценка, Я. Зленко [4] піднімають питання управління персоналом державної служби. О. Пікулик та Н. Власюк [5] вивчають основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. С. Базика розглядає основні підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці [6]. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування аналізують в своїй роботі О. Семенцова, І. Паламарчук, С. Старикова [7].

Мета дослідження – аналіз методів оцінки ефективності функціонування органів публічної влади.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасний рівень соціально-економічного розвитку суспільства зумовлює необхідність підвищення ефективності органів публічного управління, оскільки саме від того, наскільки ефективно працює влада, залежить загальний добробут населення країни, регіону, міста, громади.

На сьогодні розроблено певний механізм, який дозволяє оцінювати ефективність діяльності органів публічної влади, що вимірюється запровадженням професійних стандартів та офіційних положень, які відображають показники ефективності та результативності професійної діяльності як окремих службовців, так і в цілому органів публічної влади.

Першим, і наразі найбільш суттєвим видається законодавче закріплення основних аспектів оцінки ефективності публічної служби. Сьогодні законодавство, що регулює діяльність публічних органів, має представляти інтереси не бюрократичного апарату, а інтереси населення країни, а, отже, пріоритетом в організації повинна бути соціальна спрямованість діяльності публічних структур.

Правове закріплення процедури оцінювання ефективності діяльності органів публічної влади вперше було зроблено в постанові КМУ «Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України» від 18.05.2011 р. № 522 [8]. Ця Методика є інструментом внутрішнього оцінювання діяльності органів виконавчої влади і спрямована на аналіз результативності управління, прийняття рішень і визначення заходів щодо подальшого вдосконалення управління.

Наступним етапом був затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 856 «Порядок та Методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики» [9].

Постановою Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 р. № 35 затверджено «Порядок реалізації експериментального проекту щодо проведення шокварталу моніторингу та оцінки ефективності діяльності голів обласних, Київської та Севастопольської міських публічних адміністрацій». Показники оцінювання визначено з урахуванням Програми діяльності Кабінету Міністрів України та відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» [10].

На наступному етапі було затвердження Національним агентством запобігання корупції методології оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади [11].

Аналіз вищезгаданих законодавчих актів України виявив їх загальні недоліки в проведенні оцінки ефективності публічного управління (табл. 1).

Таблиця 1

Недоліки офіційної методики оцінки ефективності публічного управління

Недолік 1	Його сутність 2
Недостатня системність та узгодженість	Постанови, які регулюють оцінку ефективності різних аспектів діяльності органів влади, приймалися у різний час і не завжди враховують одні й ті самі принципи або підходи. Наприклад, методики, затверджені постановами № 522, № 856 та № 35, мають різні підходи до оцінювання і часто не інтегровані між собою
Обмеженість охоплення	В більшості випадків законодавчі акти зосереджуються на конкретних аспектах управління або конкретних рівнях влади, таких як оцінка ефективності голів обласних адміністрацій. Це не дає повного уявлення про ефективність всієї системи публічного управління
Відсутність єдиної методології	Методики оцінювання, затверджені різними постановами, не завжди гармонізовані між собою, що ускладнює проведення комплексної оцінки ефективності. Наприклад, методика для моніторингу корупційних ризиків має свою специфіку і не узгоджується з методиками загальної оцінки ефективності діяльності органів влади
Складність у практичному застосуванні	Багато методик містять складні та багатоступеневі процедури, які важко реалізувати на практиці. Це може призвести до формального підходу до оцінювання, коли результати не відображають реальну ефективність
Недостатнє врахування регіональних особливостей	Хоча постановою № 856 передбачено моніторинг регіональної політики, методики часто не враховують специфіку та потреби конкретних регіонів, що може призводити до необ'єктивних оцінок
Відсутність механізмів зворотного зв'язку та впровадження змін	Закони та постанови часто не містять чітких механізмів впровадження результатів оцінки в практику. Це означає, що навіть якщо оцінка проводиться, її результати можуть залишитися без належного реагування та не призвести до покращення управління
Обмеженість в кадровому забезпеченні та ресурсах	Для ефективного здійснення оцінок необхідні кваліфіковані кадри та відповідні ресурси, яких часто не вистачає. Це обмежує можливості для проведення якісної оцінки

Щодо сучасної думки, то наука пропонує декілька підходів до оцінки ефективності публічної влади (рис. 1) [12].



Рисунок 1. Основні підходи до оцінки ефективності органів публічної влади

Зупинимось на недоліках кожного з виділених підходів.

- 1) Підхід до оцінки ефективності органів публічної влади, що базується на концепції лідерства, характеризується наступними недоліками [13; 14]:
 - не враховує/знецінює внесок колективу та інших чинників, які впливають на роботу органів влади;
 - може ігнорувати аналіз системних проблем і структурних аспектів діяльності органів влади;
 - недостатня увага до процесів управління;
 - може призвести (створити умови) до концентрації влади в руках однієї особи чи групи, що може бути небезпечним для демократичних принципів та прозорості;
 - може ігнорувати реальні результати роботи органів влади, фокусуючись виключно на стилях та методах керівництва.
- 2) Підхід, який розвиває теорію раціональної бюрократії М. Вебера [15; 16]:
 - недостатня гнучкість, оперативність та інноваційність бюрократичних ієрархічних структур;
 - бюрократичні системи можуть бути менш пристосованими до швидких змін у соціальному, економічному та політичному середовищі через свою складну структуру та консервативний підхід;
 - не завжди враховує важливість мотивації та задоволення працівників, що може впливати на їх продуктивність та результативність;
 - фокус на формалізації та стандартизації процесів може призвести до ігнорування соціальних наслідків діяльності органів влади на рівні громади.
- 3) Підхід до оцінки ефективності органів публічної влади, заснований на теорії життєвих циклів [17; 18]:
 - може не враховувати унікальних соціальних, економічних та політичних контекстуальних чинників впливу на ефективність діяльності органів влади;

- зосередження на фазах життєвого циклу може призвести до неспроможності враховувати швидкі та неочікувані зовнішні зміни функціонування органів влади;
 - життєвий цикл не завжди враховує внутрішні зміни та еволюцію органів влади, такі як зміни кадрів, культури організації та стратегій управління;
 - прогнозування часових рамок для кожної фази життєвого циклу може бути складним, особливо коли мова йде про органи влади;
 - визначення того, що вважається успішним завершенням кожної фази життєвого циклу, може бути суб'єктивним і може відрізнятись в залежності від інтересів різних зацікавлених сторін.
- 4) Підхід до оцінки ефективності органів публічної влади, заснований на концепції економічної відповідальності [19-22]:
- ігнорування соціальних та етичних аспектів;
 - вимірювання ефективності лише через призму економічних показників може бути обмеженим і не відображати повного спектру результатів та впливу діяльності органів влади на суспільство;
 - недостатня увага до якості послуг;
 - фокус на короткострокових економічних результатах може призвести до неврахування довгострокових наслідків діяльності органів влади, таких як екологічні наслідки або соціальні витрати;
 - може збільшити конкуренцію між органами влади та зменшити їх мотивацію до співпраці та інтеграції;
 - економічна відповідальність може не враховувати множинні цілі та цінності суспільства.
- 5) Підхід до оцінки ефективності органів публічної влади, заснований на концепції професіоналізму [23; 24]:
- суб'єктивність критеріїв професіоналізму та різні тлумачення того, що є професійною діяльністю;
 - зосередження на професійних навичках може призвести до ігнорування етичних стандартів та вимог до поведінки органів влади;
 - професійні навички не завжди визначають успішність роботи органу влади, важливим є врахування результатів їх діяльності;
 - стандарти професійної діяльності можуть змінюватися з часом, що ускладнює постійну оцінку ефективності за цими критеріями;
 - відсутність оцінки командної праці;
 - не завжди враховують здатність органу влади адаптуватися до змін у соціальному, економічному та політичному середовищі.

У процесі проведення таких оцінювань ефективності функціонування органів публічної влади використовують різноманітну методологію, зокрема:

- макроекономічне моделювання;
- економетричний і статистичний аналіз;
- мікроеконометричний контрафактний аналіз;
- якісний аналіз ситуацій.

Узагальнюючи, зазначені методики до оцінювання ефективності публічної влади мають:

- 1) низку переваг, зокрема:

- можливість здійснювати групування показників за основними напрямками діяльності регіональних органів влади, що дозволяє проводити аналіз за певними напрямками їхньої діяльності;
 - можливість на основі отриманих результатів проводити порівняння між різними територіями;
 - можливість використання для оцінювання інтегральних індикаторів за окремими тематичними площинами;
- 2) низку недоліків:
- підміна критерію ефективності критерієм результативності;
 - односторонність оцінювання під час визначення інтегральних показників за певним напрямом соціально-економічної політики та сферою управлінського впливу;
 - велика кількість показників оцінювання [25].

Система оцінювання діяльності органів публічної влади повинна створюватися та функціонувати на таких базових принципах і засадах:

- законність;
- системність – процес оцінювання потрібно розробляти, організувати та впроваджувати на основі системного підходу до регулювання методологічного, фінансового, організаційного та кадрового забезпечення, використання отриманих результатів досліджень тощо;
- єдність – методика та здійснення процесу оцінювання є єдиними для всіх державних органів і їхніх структурних підрозділів;
- відкритість – результати досліджень є відкритими для громадськості, якщо інше не передбачено чинним законодавством;
- під дослідження підпадають результати діяльності державних органів і їхніх структурних підрозділів (посадових осіб), а не процеси та умови досягнення;
- оцінка діяльності посадової особи має здійснюватися тільки в контексті оцінювання діяльності структурного підрозділу органу;
- проведення оцінки не повинно перешкоджати здійсненню державними органами та посадовими особами своїх функціональних (посадових) обов'язків;
- відсутність інформації про результати діяльності державного органу (посадової особи) свідчать про відсутність самих результатів [25].

Формування системи показників ефективності діяльності інституції потребує визначення відповідних індикаторів оцінки, наведених в табл. 2 [5].

У процесі розробки програми чи стратегії оцінювання важливо враховувати інтереси, погляди та потенційні ризики різних сторін. З цього приводу, на нашу думку, можна поставити такі питання:

- чи спрямована оцінка на вирішення конкретної проблеми?;
- чи можуть результати сформувати механізм зворотного зв'язку?;
- чи може оцінка бути інструментом взаємної відповідальності виконавців?;
- чи покращаться від цього зв'язки з громадськістю?;
- чи служать результати оцінювання для вдосконалення та розвитку певних дій (формує оцінювання) чи лише підкреслюють, що початкові цілі та завдання досягнуто (підсумкове оцінювання)?

Таблиця 2

Індикатори оцінки ефективності публічного управління

Індикатор	Сутність
Дієвість	Рівень досягнення державним органом поставлених цілей. Може оцінюватися на рівні окремого працівника, групи працівників або всієї установи шляхом порівняння планованих результатів з фактичними.
Економічність	Відношення між запланованими ресурсами для досягнення цілей і виконання завдань та реально витраченими ресурсами.
Якість	Міра відповідності діяльності державної установи встановленим до неї вимогам та очікуванням.
Впровадження інновацій	Відображає фактичне використання новітніх досягнень та прогресивних методів у діяльності організації для досягнення поставлених цілей.
Продуктивність	Визначається кількістю створеної інформації або наданих послуг у процесі управління.
Адаптивність	Здатність державної установи ефективно виконувати свої функції при зміні умов. Чим ширший діапазон таких змін, тим більш адаптивною є установа.
Гнучкість	Здатність органів державного управління змінювати свою роль і встановлювати нові зв'язки відповідно до нових завдань, зберігаючи при цьому структурну цілісність.
Оперативність прийняття рішень	Здатність органів державного управління реагувати на запити і приймати відповідні рішення.
Надійність державного органу	Визначається стабільністю функціонування та здатністю виконувати завдання в установлені терміни і в межах виділених ресурсів. Оцінюється через рівень виконання планових завдань і дотримання встановлених нормативів.
Доброчесність	Орієнтованість діяльності державного органу на захист суспільних інтересів і відмова державних службовців від особистої вигоди під час виконання своїх обов'язків.

Зрозуміло, що важливо зосередитися на тому, на що спрямована оціночна діяльність, оскільки на основі цього можна буде розробити чіткі критерії оцінювання, які мають бути гнучкими та дозволяти використання сучасних технологій. Система оціночних показників включає:

- модальність – показники мають відображати всі процеси та аспекти, спрямовані на вирішення конкретного завдання;
- чіткість – помилки та недоліки в реалізації поставлених цілей і завдань не повинні впливати на кінцевий результат;
- об'єктивність – показники не мають змінюватися для того, щоб дати неупереджену оцінку реальної ситуації, показники мають слугувати стимулом;
- надійність – має бути можливість збирати, обробляти та контролювати кінцеву інформацію та дані;
- цілісність – взаємоузгодженість, взаємозалежність та збалансованість індикаторів;
- корисність – надання необхідної інформації повинно потребувати мінімальних витрат;
- своєчасність і регулярність – звітна інформація повинна надаватися у визначений час;
- порівняння – забезпечення узгодженості розробки та оцінки показників, формування бази даних за окремий період та їх порівняння з показниками, що використовуються в міжнародній практиці для визначення динаміки змін;
- специфічність – показники не повинні дублювати один одного [26].

Окрім того, застосовуючи сучасні технології до процесу оцінки, необхідно чітко визначити предмет оцінки, об'єкт оцінки та засоби вимірювання.

Робочу типологію для вимірювання ефективності державного управління можна представити наступним чином:

- управління державною службою: правова та етична база, політика та процедури управління персоналом, інституційна основа;
- управління державними фінансами: підготовка та виконання бюджету, системи бухгалтерського обліку, аудит і законодавчий контроль;
- розробка державної політики: процеси, структури та потенціал для аналізу проблем, виявлення та оцінки варіантів, консультацій із зацікавленими сторонами, прийняття рішень, моніторингу та оцінки;
- лідерство: відбір, винагорода, розгортання та розвиток потенціалу вищих державних службовців;
- надання послуг: визначення потреб клієнтів, розробка стандартів обслуговування та цілей, моніторинг ефективності, нарощування потенціалу для виконання [27].

Академічна та практична література щодо показників ефективності (PI) зазвичай спирається на дві моделі ефективності. Перша – це модель 3Es (economy, efficiency, and effectiveness – економічність, ефективність та результативність), друга – модель IOO (input, output, and outcome – вхід, вихід та результат).

Модель 3Es заснований на наступних трьох концепціях [28; 29]:

- а) економія – оцінка економності, розумності, правильності використання публічних фондів при даному рівні ефективності. Стандартом є мінімізація ціни;
- б) ефективність – ефективність використання ресурсів, або відношення якості і кількості наданих товарів та послуг до дій і витрат на їх створення для досягнення результатів. Стандартом ефективності є кращий досвід;
- в) результативність – ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті, погодження використаних засобів і досягнутих результатів із поставленою метою, оцінка зумовленості досягнутих результатів обраною політикою. Стандартом результативності є наближення результату до мети.

Окремі критерії, прийняті в моделі, можна узгоджено поєднувати один з одним, а ефективність можна сприймати як гібрид економічності та результативності. На жаль, ці параметри не враховують жодного якісного критерію, що є дуже важливою проблемою при досягненні мети вимірювання ефектів. Також, максимізація ефективності може негативно вплинути на якість послуг, що надаються.

В цьому сенсі модель 3Es доповнюється моделлю IOO, яка широко використовується при здійсненні реформ у сфері публічного управління. Припущення, прийняте для цієї моделі, полягає в тому, що ресурси, виділені окремим суб'єктам, перетворюються в рамках процесів, які вони впроваджують, у конкретні продукти (вихід), будучи початковою ланкою запланованого ланцюга результатів, внаслідок чого потреби суспільства повинні бути задоволені шляхом отримання результатів у середньостроковій (результат) і довгостроковій перспективі (вплив) [30].

Оскільки ця модель дублює причинно-наслідкові зв'язки (які називають логічним ланцюжком результатів), вона дозволяє визначити причини, чому були досягнуті певні результати. Ланцюжок результатів можна «проаналізувати за трьома взаємопов'язаними елементами: ланцюг цілей (головна ціль, конкретна

ціль, оперативна ціль), ланцюг реалізації (діяльність, процеси, дії, підзавдання, завдання, функції) і ланцюжок ефектів (вихід, результат, вплив)» [31]. На думку [32] дана модель може бути застосована до публічних установ, де продуктивність пов'язана із суспільною цінністю.

Однак, оцінка ефективності, включена в моделі 3Es та IOO, недостатня для оцінки надання публічних послуг. У певному сенсі ці обмеження долаються за допомогою моделі вимірювання продуктивності, запропонованої в рамках Збалансованої системи показників (BSC).

BSC – це багатовимірна концепція, орієнтована на інтереси всіх зацікавлених сторін, яка при застосуванні в державному управлінні дає змогу сформулювати та виміряти ступінь досягнення цілей як з політичної та адміністративної точок зору, так і з точки зору громадян. BSC – це управлінський метод, спрямований на реалізацію стратегії шляхом переведення її в послідовний набір цілей, заходів їх досягнення, а також запланованих дій. У державному секторі, на відміну від приватного, це гарантує, що управління орієнтується не стільки на фінансовий вимір, скільки переважно на той, де відбувається розвиток. Фундаментальне припущення, яке лежить в основі цього методу, зводиться до твердження про наявність причинно-наслідкових зв'язків між окремими доменами. Визнаючи необхідність адаптації моделі BSC до різних робочих умов, Каплан Р. і Нортон Д. [33] запропонували модифіковану форму моделі BSC, призначену для публічного сектора. Вона складається з п'яти вимірів та стосується понесених витрат, створення вартості, підтримки авторитету, внутрішніх процесів, а також навчання та розвитку.

Табл. 3 підсумовує три розглянуті вище моделі, підкреслюючи їхні сильні та слабкі сторони [32].

Таблиця 3

Порівняльний аналіз моделей вимірювання ефективності, що використовуються в державному управлінні

Модель	Критерії вимірювання продуктивності	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
3Es	економічність, ефективність, дієвість	<ul style="list-style-type: none"> ▪ простота використання ▪ дає змогу оцінити економічну ефективність та ефективність використання публічних коштів ▪ застосовує як фінансові, так і нефінансові параметри 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ не містить якісних критеріїв ▪ вимірювання концентрується на оцінці короткотрокових параметрів ▪ передбачає оцінку ефектів, які не були включені в модель ▪ вимірювання економічності, ефективності та результативності не гарантує, що належні дії, які є результатом потреб різних зацікавлених сторін, підлягають оцінці ▪ нехтує потребами клієнтів ▪ не створює можливості для цілісного вимірювання продуктивності
IoO	вхід, вихід, результат	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дозволяє охопити як короткострокові, так і довгострокові перспективи ▪ відноситься до мікро-, мезо- та макроперспектив 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ різні зацікавлені сторони можуть мати різні погляди на вимірювання ефективності ▪ велика кількість зацікавлених сторін сприяє розбіжності інтересів ▪ вимірювання результатів, результатів і впливів не гарантує, що належні дії, які є результатом потреб різних зацікавлених сторін, підлягають оцінці ▪ перспектива клієнта може залишитися без уваги ▪ роль громадянина маргіналізована

Продовження Табл. 1.2

1	2	3	4
BSC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ перспектива клієнта ▪ фінансова перспектива ▪ перспектива внутрішніх бізнес-процесів ▪ перспектива навчання та зростання 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ дозволяє охопити як короткострокові, так і довгострокові перспективи ▪ враховує потреби різних зацікавлених сторін ▪ дозволяє вимірювати задоволеність як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів, а також громадян ▪ дає можливість декомпонувати стратегію на рівні стратегічних і операційних цілей, а також виміряти результати, досягнуті в цій сфері 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ досягнення організації, які відстежуються за допомогою показників ефективності, проявляються в різний час, оскільки діяльність, що виконується в рамках чотирьох перспектив, не відбувається одночасно ▪ ієрархічний контроль зверху вниз створює спокусу маніпулювати нижніми рівнями організаційної структури та змінювати результати відповідно до очікувань менеджерів ▪ вимірювання продуктивності може виявити дисфункції (маргіналізація довгострокових інвестицій, максимізація короткострокових вигод тощо) ▪ можуть використовуватися лише організаціями, для яких офіційно прийнято операційну стратегію

Дослідження показало, що всі моделі – 3Es, IOO та BSC дозволяють вимірювати ефективність, однак, мають значні обмеження, оскільки не повністю відповідають сучасним потребам публічного управління. Це пов'язано зі значними суспільними змінами, технологічними новаціями або іншими факторами, що впливають на ефективність та управління.

Аналіз переваг і недоліків кожної моделі показав, що модель BSC демонструє значний потенціал у досліджуваній сфері, оскільки, серед розглянутих альтернатив, найбільшою мірою враховує потреби різних зацікавлених сторін, завдяки чому можна охопити як короткострокові, так і довгострокові перспективи. Більше того, це дає змогу вимірювати ефективність навіть у більш тривалому часовому горизонті в поєднанні з прийнятою довгостроковою місією та стратегією [34].

Висновки. Основоположим аспектом серед розмаїття підходів до оцінки ефективності діяльності публічних органів, на нашу думку, має бути особа. Саме люди, заради яких функціонує держава, можуть найповніше оцінити якість послуг, які їм надаються. Тому ми вважаємо важливим при оцінці ефективності діяльності публічних органів враховувати думку населення, а одним із головних напрямків у цій сфері має бути проведення соціологічних опитувань, які покликані визначити не лише загальну ефективність громадськості, послуг, а й знайти слабкі місця для їх майбутнього вдосконалення.

При оцінці соціально-економічної ефективності діяльності публічних органів головну роль слід відводити соціальному ефекту з огляду на спрямованість управлінського впливу публічних органів на суспільство.

Проаналізувавши основні підходи, методи та моделі до оцінки ефективності діяльності публічних органів, можна зробити висновки, що з метою підвищення ефективності державного управління необхідний подальший пошук шляхів удосконалення методології оцінювання ефективності функціонування органів публічної влади.

Зокрема, покращення ситуації вимагає розробки єдиної, узгодженої та практично орієнтованої методології оцінювання ефективності, яка враховуватиме як загальні, так і специфічні аспекти діяльності органів публічної влади, забезпечення необхідними ресурсами та механізмами впровадження результатів

оцінки в управлінську практику. Одночасно слід зазначити, що кожен державний орган у здійсненні своєї роботи повинен керуватися різними методами оцінки діяльності, щоб найбільш чітко реалізувати всі поставлені перед ним цілі та завдання і, насамперед, задовольнити багатогранні потреби населення країни.

Список використаних джерел:

1. Guan Q., Zou S., Liu H., Chen Q. Performance Evaluation Method of Public Administration Department Based on Improved DEA Algorithm. <https://doi.org/10.1155/2022/2338680>.
2. Krejnos M., Stofkova J., Repkova Stofkova K., Binasova V. The Use of the DEA Method for Measuring the Efficiency of Electronic Public Administration as Part of the Digitization of the Economy and Society. *Applied Sciences*, 13(6), 3672. <https://doi.org/10.3390/app13063672>.
3. Batalli M. Measurement and evaluation of the public administration performance through delivery of electronic services. *Academicus International Scientific Journal*. 2015. URL: [oai:dspace.epoca.edu.al:1/1517](http://oai.dspace.epoca.edu.al:1/1517) (дата звернення: 21.05.2024).
4. Зленко А., Редзюк В., Лященко Ю., Зленко Я. Тенденції та перспективні напрями побудови екосистеми управління персоналом державної служби. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Bun. 8. С. 55–65. 2024. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-55-65>.
5. Пікулик О.І., Власюк Н.І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17>.
6. Базика С.К. Підходи до оцінювання ефективності публічного управління у світовій практиці. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 4. С. 30–35. 2018. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/4-2018/8.pdf> (дата звернення: 21.05.2024).
7. Семенцова О.В., Паламарчук І.В., Старикова С.О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 1 (28). С. 53–57. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8>.
8. Офіційний сайт Верховної Ради України. Про затвердження Методики проведення оцінки ефективності здійснення органами виконавчої влади контролю за виконанням завдань, визначених законами України, актами Президента України, постановами Верховної Ради України. *Постанова КМУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-п#Text> (дата звернення: 13.06.2024).
9. Офіційний сайт Верховної Ради України. Порядок та Методика проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації державної регіональної політики. *Постанова КМУ*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-п#Text> (дата звернення: 13.06.2024).
10. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. Моніторинг та оцінка ефективності діяльності голів обласних та Київської міської держадміністрацій. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/monitoring-ta-ocinka-efektivnosti-diyalnosti-goliv-oblasnih-ta-kiyivskoyi-miskoyi-derzhadministracij> (дата звернення: 13.06.2024).
11. Вебсайт НАЗК. Нормативні основи. Методологія оцінювання корупційних ризиків у діяльності органів влади. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/category/anticcorruption-upovnovazhenym/koruptsijni-ryzyky-ta-antikoruptsijni-programy/1-antikoruptsijna-programa-organiv-vlady/normatyvni-osnovy-1-antikoruptsijna-programa-organiv-vlady/> (дата звернення: 13.06.2024).
12. Vogel R., Werkmeister L. What is Public about Public Leadership? Exploring Implicit Public Leadership Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*. №31(1). pp. 166–183. 2021. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa024>.
13. Araya-Orellana J.P. Assessment of the Leadership Styles in Public Organizations: an Analysis of Public Employees Perception. *Public Organiz Rev*. № 22. Pp. 99–116. 2022. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00522-8>.
14. Hart P. t. Evaluating public leadership: towards an assessment framework. *Public Money & Management*. 2011. № 31(5). Pp. 323–330. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.598338>.

15. Dzhurova A. Organization Theory, Bureaucracy, and Public Management in a Time of Transformation. In: Farazmand, A. (eds). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 2020. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4126-1.
16. Kettl D.F. Weberian Bureaucracy and Contemporary Governance. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2022. №5(2). Pp. 111–120. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab026>.
17. Nasi G., Cucciniello M., Degara V. Evaluation of Innovation Performance in the Public Sector: A Systematic Review of Studies. In: Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E., Bianchi, C. (eds). *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector. System Dynamics for Performance Management*. 2018. vol 2. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57018-1_11.
18. O'Toole L. J. Implementation for the Real World. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2017. №27(2). Pp. 376–379. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw071>.
19. Jacob S. Evaluation and Policy Evaluation. In: van Gerven, M., Rothmayr Allison, C., Schubert, K. (eds) *Encyclopedia of Public Policy*. 2023. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_15-1.
20. Hassel A., Wegrich K. How to Evaluate Policies. How to Do Public Policy. *Oxford: Oxford Academic*. 2022. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198747000.003.0006>.
21. Methods Of Measuring The Economy, Efficiency And Effectiveness Of Public Expenditure. URL: https://www.cepal.org/sites/default/files/project/files/annex_7_methods_of_measuring_economy_efficiency_and_effectiveness.pdf (дата звернення: 31.07.2024).
22. Pedrosa G.V., Kosloski R.A. D., Menezes V.G. d., Iwama G. Y., Silva W. C. M. P. d., Figueiredo R. M. d. C. A systematic review of indicators for evaluating the effectiveness of digital public services. *Information*. 2020. №11. <https://doi.org/10.3390/info11100472>.
23. Sarker M. N. I. Public administration as a professional practice. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3853-1.
24. Shikova N. Competency-based management in public administration. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3923-1.
25. Моніторинг і оцінювання управлінської діяльності: конспект лекцій / уклад.: Г.А. Мішеніна, Я.В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2022. 138 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88097/1/Mishenina.pdf> (дата звернення: 24.07.2024).
26. Mansurjonovich M.K. Methods for assessing the efficiency of management at the current stage of state development. *Middle European Scientific Bulletin*. 2022. №20. Pp. 61–67. <https://doi.org/10.47494/mesb.2022.20.1018>.
27. Measuring public administration users' guide for public administration performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/233188984_The_3E_methodology_for_developing_performance_indicators_for_public_sector_organizations (дата звернення: 20.07.2024).
28. Liu W. B., Cheng Z. L., Mingers J., Qi L., Meng W. The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations. *Public Money & Management*. 2010. №30(5). Pp. 305–312. 10.1080/09540962.2010.509180.
29. Otrusinova M., Pastuszkova E. Concept of 3 E's and public administration performance. *International Journal of Systems Applications, Engineering & Development*. 2012. Issue 2. Volume 6. Pp. 171–178. URL: <https://naun.org/main/UPress/saed/16-119.pdf> (дата звернення: 24.07.2024).
30. Vignieri V. Performance management in the public sector. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer, 2018. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1 (дата звернення: 24.07.2024).
31. Kinyuira D., Kenyatta J. Using results chain framework as a tool for the improvement of performance evaluation in firms. *Journal of Strategy & Performance Management*. 2019. №7. Pp. 28–36.

32. Gębczyńska A., Brajer-Marczak R. Review of selected performance measurement models used in public administration. *Administrative Sciences*. 2020. №10(4). Pp. 99.
33. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business Press, 2001.
34. Нечаєва І.А., Цинтила І.В. Моделі оцінювання ефективності публічного управління. *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р.* Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 384–388. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e61a94d9-f5fc-4dfb-9566-498aabf91172/content> (дата звернення: 24.07.2024).

References

1. Guan, Q., Zou, S., Liu, H., & Chen, Q. *Performance Evaluation Method of Public Administration Department Based on Improved DEA Algorithm*. <https://doi.org/10.1155/2022/2338680> [in English].
2. Krejnus, M., Stofkova, J., Repkova Stofkova, K., & Binasova, V. (2023). The Use of the DEA Method for Measuring the Efficiency of Electronic Public Administration as Part of the Digitization of the Economy and Society. *Applied Sciences*, 13(6), 3672. <https://doi.org/10.3390/app13063672> [in English].
3. Batalli, M. (2015). Measurement and evaluation of the public administration performance through delivery of electronic services. *Academicus International Scientific Journal*. Retrieved from oai:dspace.epoka.edu.al:1/1517 [in English].
4. Zlenko, A., Redzyuk, V., Lyashchenko, Yu., & Zlenko, Ya. (2024). Tendentsii ta perspektyvni napriamy pobudovy ekosystemy upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (8), 55–65. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-55-65> [in Ukrainian]
5. Pikulyk, O.I., & Vlasiuk, N.I. (2023). Osnovni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti diialnosti orhaniv derzhavnoho upravlinnia. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/17> [in Ukrainian]
6. Bazyka, S.K. (2018). Pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti publicnoho upravlinnia u svitovii praktytsi. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, 4, 30-35. Retrieved from <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2018/4-2018/8.pdf> [in Ukrainian].
7. Sementsova, O.V., Palamarchuk, I.V., & Starykova, S.O. (2021). Metody otsinky efektyvnosti derzhavnoho administruvannia ta mistsevoho samovriaduvannia. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 1 (28), 53-57. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-1.8> [in Ukrainian].
8. Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. Pro zatverdzhennia Metodyky provedennia otsinky efektyvnosti zdiisnennia orhanamy vykonavchoi vlady kontroliu za vykonanniam zavdan, vyznachenikh zakonamy Ukrainy, aktamy Prezydenta Ukrainy, postanovamy Verkhovnoi Rady Ukrainy. Postanova KМУ. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2011-n#Text> [in Ukrainian].
9. Ofitsiyni sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. Poriadok ta Metodyka provedennia monitorynhu ta otsinky rezultatyvnosti realizatsii derzhavnoi rehionalnoi polityky. Postanova KМУ. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2015-n#Text> [in Ukrainian].
10. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy. Monitorynh ta otsinka efektyvnosti diialnosti holiv oblasnykh ta Kyivskoi miskoi derzhadministratsii. kmu.gov.ua. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/regionalna-politika/monitoring-ta-ocinka-efektivnosti-diyalnosti-goliv-oblasnih-ta-kiyivskoyi-miskoyi-derzhadministracij> [in Ukrainian].
11. Vebсайт NAPK. Normatyvni osnovy. Metodolohiia otsiniuvannia koruptsiinykh ryzkyv u diialnosti orhaniv vlady. wiki.nazk.gov.ua. Retrieved from <https://wiki.nazk.gov.ua/category/anticorruption-upovnovazhenym/koruptsiyni-ryzky-ta-antikoruptsiyni-programy/1-antikoruptsiyni-programa-organiv-vlady/normatyvni-osnovy-1-antikoruptsiyni-programa-organiv-vlady/> [in Ukrainian].

12. Vogel, R., & Werkmeister, L. (2021). What is Public about Public Leadership? Exploring Implicit Public Leadership Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 166–183. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa024> [in English].
13. Araya-Orellana, J.P. (2022). Assessment of the Leadership Styles in Public Organizations: an Analysis of Public Employees Perception. *Public Organiz Rev*, 22, 99–116. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00522-8> [in English].
14. Hart, P. 't. (2011). Evaluating public leadership: towards an assessment framework. *Public Money & Management*, 31(5), 323–330. <https://doi.org/10.1080/09540962.2011.598338> [in English].
15. Dzhurova, A. (2020). Organization Theory, Bureaucracy, and Public Management in a Time of Transformation. In: Farazmand, A. (eds). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4126-1 [in English].
16. Kettl, D. F. (2022). Weberian Bureaucracy and Contemporary Governance. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 111–120. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvab026> [in English].
17. Nasi, G., Cucciniello, M., & Degara, V. (2018). Evaluation of Innovation Performance in the Public Sector: A Systematic Review of Studies. In: Borgonovi, E., Anessi-Pessina, E., Bianchi, C. (eds) *Outcome-Based Performance Management in the Public Sector. System Dynamics for Performance Management*, 2. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57018-1_11 [in English].
18. O'Toole, L. J. (2017). Implementation for the Real World. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(2), 376–379. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw071> [in English].
19. Jacob, S. (2023). Evaluation and Policy Evaluation. In: van Gerven, M., Rothmayr Allison, C., Schubert, K. (eds) *Encyclopedia of Public Policy*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_15-1 [in English].
20. Hassel, A., & Wegrich, K. (2022). How to Evaluate Policies. How to Do Public Policy. *Oxford: Oxford Academic*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198747000.003.0006> [in English].
21. Methods Of Measuring The Economy, Efficiency And Effectiveness Of Public Expenditure. www.cepal.org. Retrieved from https://www.cepal.org/sites/default/files/project/files/annex_7_methods_of_measuring_economy_efficiency_and_effectiveness.pdf [in English].
22. Pedrosa, G. V., Kosloski, R. A. D., Menezes, V. G. d., Iwama, G. Y., Silva, W. C. M. P. d., & Figueiredo R. M. d. C. (2020). A systematic review of indicators for evaluating the effectiveness of digital public services. *Information*, 11, 472. <https://doi.org/10.3390/info11100472> [in English].
23. Sarker, M. N. I. (2019). Public administration as a professional practice. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3853-1 [in English].
24. Shikova, N. (2020). Competency-based management in public administration. B: Farazmand A. (eds) *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3923-1 [in English].
25. Monitorynh i otsiniuvannia upravlinskoi diialnosti: konspekt lektsii / uklad.: H.A. Mishenina, Ya.V. Kobushko (2022). Sumi: Sums'kyi derzhavnyi universytet. essuir.sumdu.edu.ua. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88097/1/Mishenina.pdf> [in Ukrainian].
26. Mansurjonovich, M.K. (2022). Methods for assessing the efficiency of management at the current stage of state development. *Middle European Scientific Bulletin*, 20, 61–67. <https://doi.org/10.47494/mesb.2022.20.1018> [in English].
27. Measuring public administration users' guide for public administration performance. www.researchgate.net. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/233188984_The_3E_methodology_for_developing_performance_indicators_for_public_sector_organizations [in English].

28. Liu, W. B., Cheng, Z. L., Mingers, J., Qi, L., & Meng, W. (2010). The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations. *Public Money & Management*, 30(5), 305–312. 10.1080/09540962.2010.509180 [in English].
29. Otrusynova, M., Pastuszkova, E. (2012). Concept of 3 E's and public administration performance. *International Journal of Systems Applications, Engineering & Development*, 2, 6, 171-178. Retrieved from <https://naun.org/main/UPress/saed/16-119.pdf> [in English].
30. Vignieri, V. (2018). Performance management in the public sector. B: Farazmand A. (eds) Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3480-1 [in English].
31. Kinyuira, D., Kenyatta, J. (2019). Using results chain framework as a tool for the improvement of performance evaluation in firms. *Journal of Strategy & Performance Management*, 7, 28–36 [in English].
32. Gębczyńska, A., Brajer-Marczak, R. (2020). Review of selected performance measurement models used in public administration. *Administrative Sciences*, 10(4), 99 [in English].
33. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business Press [in English].
34. Nechaeva, I.A., & Tsintyla, I.V. (2023). Modeli otsiniuvannia efektyvnosti publichnoho upravlinnia. Innovatsii dlia vidrozhennia: natsionalnyi, rehionalnyi, mizhnarodnyi kontekst. Zaporizhzhia: NU "Zaporizka politekhnika. Retrieved from <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e61a94d9-f5fc-4dfb-9566-498aabf91172/content> [in Ukrainian].

Подано до редакції 30.07.24 р.
Прийнято до друку 01.09.24 р.

УДК 351:364

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-123-133>

Орлова Наталія Сергіївна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Orlova Nataliia Serhiivna, Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

✉ nsorlova78@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0785-751x>

Козирєва Олена Вадимівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Kozyryeva Olena Vadimivna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University

✉ yakakos74@gmail.comORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2014-4584>

ЕКОНОМІЧНА ТА СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ В УКРАЇНІ

ECONOMIC AND SOCIAL SECURITY OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS IN UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена гострим питанням внутрішньої та зовнішньої міграції населення України в умовах війни, державним механізмам реалізації основних завдань щодо забезпечення економічної та соціальної безпеки внутрішньо переміщених осіб. Метою статті є дослідження напрямів державної політики щодо реалізації функцій з формування та покращення економічної та соціальної безпеки внутрішньо переміщених осіб в умовах військової агресії. Обґрунтовано, що основними завданнями держави в контексті забезпечення економічної та соціальної безпеки внутрішньо переміщених осіб в умовах воєнної агресії є створення такого економічного, політичного та правового середовища й інституційної інфраструктури, які б стимулювали розвиток найбільш життєздатних підприємств, інвестиційних процесів, виробництво перспективних конкурентоспроможних товарів. У статті визначено основні стратегічні документи та нормативно правові акти, які забезпечують регулювання соціального та економічного захисту внутрішньо переміщених осіб: Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», Постанова Кабінету Міністрів України «Про облік внутрішньо переміщених осіб», Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання здійснення соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам», Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 р., Стратегія державної політики щодо забезпечення житлових прав ВПО в Україні на період до 2027 р. та ін. Зроблено стислий аналіз державних механізмів стимулювання та підтримки внутрішньо переміщених осіб за роки війни, які забезпечили соціальну та економічну безпеку населення України, які перебувають у міграційних процесах, за ключовими напрямками (забезпечення права на житло, захист права власності, пенсійне та соціальне забезпечення, конкуренція на ринку праці, право на освіту, право на медичне обслуговування, підтримка приймаючих територіальних громад). У висновках зазначено зміни та проблеми, які і далі залишаються в полі зору держави щодо реалізації своїх основних завдань та напрямів економічного та соціального захисту громадян.

Ключові слова: економічна безпека, соціальна безпека, внутрішньо переміщені особи, вимушена міграція, соціальна підтримка, реінтеграція.

Annotation. The article is devoted to acute issues of internal and external migration of the population of Ukraine in war conditions and government mechanisms for the implementation of the main tasks to ensure the economic and social security of internally displaced persons. The purpose of the article is to research the directions of government policy regarding the implementation of functions for the formation and improvement of the economic and social security of internally displaced persons in the conditions of military aggression. It is substantiated that the main tasks of the government in the context of ensuring the economic and social security of internally displaced persons in the conditions of military aggression are the creation of such an economic, political, and legal environment and institutional infrastructure that would stimulate the development of the most viable enterprises, investment processes, and the production of promising competitive goods. The article defines the main strategic documents and normative legal acts that ensure the regulation of social and economic protection of internally displaced persons: the Law of Ukraine «On Ensuring the Rights and Freedoms of Internally Displaced Persons», Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On Registration of Internally Displaced Persons», Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «Some issues of implementation of social payments to internally displaced persons», Government Policy Strategy on Internal Displacement for the period until 2025, Government Policy Strategy for ensuring housing rights of IDPs in Ukraine for the period until 2027, etc. A brief analysis of government mechanisms for stimulating and supporting internally displaced persons during the war years, which ensured the social and economic security of the Ukrainian population undergoing migration processes, was made in key areas (ensuring the right to housing, protection of property rights, pension and social security, competition for labor market, right to education, right to medical care, support of host territorial communities). The conclusions indicate changes and problems that continue to remain in the government's field of vision regarding the implementation of its main tasks and areas of economic and social protection of citizens.

Key words: economic security, social security, internally displaced persons, forced migration, social support, reintegration.

Постановка проблеми. Збройна агресія та війна призвела в Україні до масових процесів внутрішньої та зовнішньої міграції населення. Нові виклики для держави, а також інших країн Європейського Союзу, яким довелося в дуже стислі строки формувати законодавче забезпечення цих процесів саме для українців, залишаються гострими. Внутрішньо переміщені особи (ВПО) стали вразливою категорією в Україні з точки зору економічного та соціального захисту держави. Нові умови розвитку суспільства потребували та потребують формування нових державних механізмів економічної та соціальної безпеки всіх верств населення. Тому, в умовах вимушеної внутрішньої міграції населення України, економічна та соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб на сьогоднішній день потребує подальшого дослідження і є особливо актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання соціальної безпеки, соціального захисту громадян завжди широко висвітлювалися у економічній літературі та наукових працях таких сучасних науковців як К. Бондаревська [1], Н. Борейко [2], С. Параниця [2], Н. Мірко [3], Ю. Сіденко [3]. Останні події в Україні надали змогу побачити проблеми економічної та соціальної безпеки під іншим кутом та особливо для ВПО в умовах війни. На цих проблемах за останні роки війни наголосили І. Аракелова [4], С. Дерев'яно [5], Ю. Песоцька [6]. Важливими залишаються зміни у нормативно-правовому забезпеченні соціальної та економічної безпеки як для ВПО, так і для тих громадян України, які не можуть повернутися до країни.

Метою статті є дослідження напрямів державної політики щодо реалізації стратегічних завдань щодо формування та покращення економічної та соціальної безпеки ВПО в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Збройна агресія російської федерації проти України, що триває з лютого 2014 р., тимчасова окупація частини території України призвели до вимушеної внутрішньої та зовнішньої міграції населення країни до більш безпечних територій країни та за її кордони. З'явилася нова окрема категорія населення – «внутрішньо переміщена особа». Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» визначає ВПО як громадянина України, іноземця або особу без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яка залишила або покинула своє місце проживання в результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру [7].

Економічна безпека країни є безпосередньою умовою дотримання і реалізації національних інтересів щодо забезпечення фінансування, формування доходів та витрат і важливою складовою системи національної безпеки, що формує захист національних інтересів. У Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 р. серед основних викликів та загроз у сфері макроекономічної безпеки чільне місце займають загрози, пов'язані з доходами та зайнятістю населення у зв'язку з низьким рівнем благополуччя населення, високим рівнем безробіття, низькими темпами зростання продуктивності праці, інтенсивними процесами трудової міграції [8].

Черговий етап збройної агресії російської федерації проти України, який розпочався 24 лютого 2022 р., поставив перед громадянами та державою в цілому нові виклики та призвів до чергової хвилі вимушеної міграції. До повномасштабного вторгнення на території України проживало від 37,3 до 43,8 млн. осіб. На початок 2023 р. за оцінкою Інституту демографії та соціальних досліджень Національної академії наук України населення країни становило 33,2 млн. осіб. За даними Агенства у справах біженців Організації об'єднаних націй за кордоном загалом перебуває більше 5 млн. українських переселенців, із них майже 4,7 млн. – у країнах Європи. При цьому, найбільше українців перебуває в Німеччині (1,07 млн.), Польщі (994 тис.), Чехії (345 тис.). За 2023 рік кількість українців у країнах Європи зросла на понад 725 тис. осіб [9].

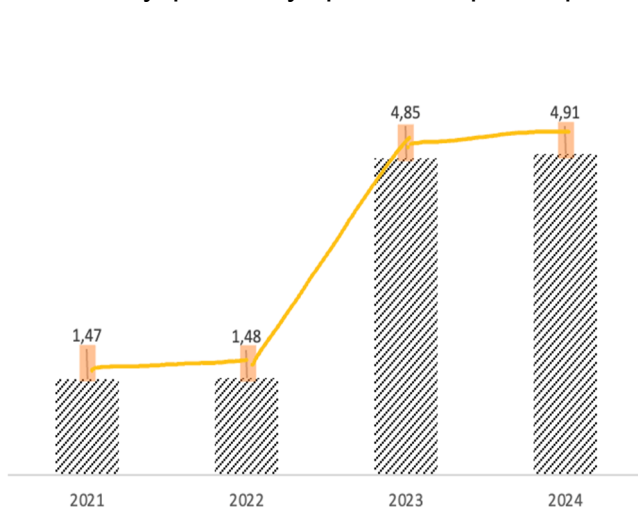


Рис. 1. Динаміка кількості ВПО за роки війни, млн. осіб

Через повномасштабне вторгнення і надалі спостерігається постійне збільшення кількості ВПО, яке складно спрогнозувати у зв'язку з непередбачуваністю військових дій та актів терору з боку російської федерації. До 24 лютого 2022 р. в Єдиній інформаційній базі даних про ВПО обліковувалися 1,47 млн. осіб. Станом на 1 січня 2023 р. кількість зареєстрованих ВПО становила 4,86 млн. осіб. Фактична чисельність ВПО в Україні в 2024 р. складає 4,91 млн. осіб, з них особи, які перемістилися (чи повторно перемістилися) після початку повномасштабної війни (3,6 млн.) (рис. 1).

Станом на квітень 2024 р. 11% домогосподарств ВПО є неповними сім'ями (лише одна особа старша за 18 років, решта – у віці 0-17 років) [10].

Найбільше ВПО приймають Дніпропетровська (14%) та Харківська (12%) області (табл.1). Більшість із них походять із прифронтових областей, у тому числі з територій, які раніше були або й досі окуповані російською федерацією: вони складають 75% від загальної кількості ВПО, або 2,68 млн. осіб. Найбільші потоки переміщень у межах області зафіксовано у Запорізькій (91%) та Харківській (85%) областях.

Таблиця 1

Топ-5 регіонів активного внутрішнього переміщення населення України [10]

Регіони походження ВПО		Регіони, що приймають ВПО	
Регіон	% від загальної кількості ВПО	Регіон	% від загальної кількості ВПО
Донецька	22	Дніпропетровська	14
Харківська	20	Харківська	12
Херсонська	14	м.Київ	10
Запорізька	12	Київська	8
Луганська	7	Запорізька	7
Інші області	25	Інші області	49

Проблеми, пов'язані з масовим вимушеним переселенням, потребують від держави значних зусиль щодо адаптації, інтеграції/реінтеграції постраждалих осіб, забезпечення їх економічної самостійності, соціальної безпеки, захисту та соціальної підтримки. Першочерговим завданням держави із запобігання ризикам, зумовлених вимушеною міграцією, є створення правових, економічних та інституційних засад державного управління для забезпечення економічної самостійності ВПО, їх соціальної безпеки, захисту та соціальної підтримки.

Наразі нормативно-правове забезпечення щодо забезпечення соціального захисту ВПО включає Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 р. № 509 «Про облік внутрішньо переміщених осіб», Постанова Кабінету Міністрів України від 08.06.2016 р. № 365 «Деякі питання здійснення соціальних виплат внутрішньо переміщеним особам», Постанова Кабінету Міністрів України від 06.12.2022 р. № 1364 «Деякі питання формування переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією», Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 332 «Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам», Постанова Кабінету Міністрів України від 19.03.2022 р. № 333 «Про затвердження Порядку компенсації витрат за тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, які перемістились у період воєнного стану», розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. № 312-р «Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023–2025 роках».

Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 р., затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 квітня 2023 р. № 312-р, враховує та передбачає вирішення більшості нагальних потреб ВПО. Стратегія не містить конкретних законодавчих норм, а лише задає вектори, на підставі яких буде напрацьовуватися законодавство України у сфері

соціального захисту прав ВПО та мінімізації негативних наслідків на економічну безпеку країни, пов'язаних з внутрішнім переміщенням [11].

Пріоритетами державних гарантій економічної та соціальної безпеки ВПО є прийняття рішень, спрямованих на впровадження ефективних державних механізмів для задоволення базових потреб ВПО за такими напрямками: забезпечення права на житло, захист права власності, пенсійне та соціальне забезпечення, конкуренція на ринку праці, право на освіту, право на медичне обслуговування, підтримка приймаючих територіальних громад (табл.2).

Таблиця 2

Напрями державної політики щодо забезпечення економічної та соціальної безпеки ВПО

Напрямок	Завдання
Забезпечення права на житло	Визначення ефективного механізму забезпечення житлом ВПО для реалізації права на житло якомога більшої кількості ВПО
Захист права власності	Створення механізму підтвердження юридичних прав ВПО і відновлення їхнього фізичного доступу до належного їм майна та володіння ним після повернення контролю над окупованими територіями
Пенсійне та соціальне забезпечення	Встановлення на законодавчому рівні уніфікованих підходів щодо забезпечення належної та повної реалізації прав ВПО для користування правом на пенсійне та соціальне забезпечення без обмежень порівняно з іншими особами
Конкуренція на ринку праці	Вирішення питання конкурентоспроможності ВПО на ринку праці, розширення можливості працевлаштування
Право на освіту	Створення передумов для виконання одного з головних конституційних і соціально чутливих зобов'язань держави перед своїми громадянами, зокрема реалізації прав ВПО у сфері освіти
Право на медичне обслуговування	Впровадження ефективних заходів покращення стану у сфері медичного забезпечення ВПО для забезпечення рівного доступу до медицини без обмежень порівняно з іншими особами
Підтримка приймаючих територіальних громад	Визначення заходів щодо розбудови соціальної згуртованості, зміцнення соціально-економічного розвитку і стійкості територіальної громади, зменшення напруженості в приймаючих територіальних громадах.

Через тривале переміщення та витрату власних ресурсів найактуальнішою потребою ВПО є фінансова підтримка. Актуальними для значної кількості ВПО залишаються питання розміщення та забезпечення житлом, пошуку постійного джерела доходів, відновлення порушених внаслідок внутрішнього переміщення прав та захисту законних інтересів.

В умовах надзвичайних викликів, що постали під час війни, значне навантаження на державний бюджет, виникнення у громадян цілого спектру нових потреб, які потребують своєчасного й ефективного реагування з боку держави та органів місцевого самоврядування, державою розроблено та впроваджується низка програм, спрямованих на забезпечення економічної самостійності ВПО. Допомога на проживання для ВПО – один з найбільш важливих інструментів для підтримки ВПО та одна з найбільших за розміром фінансування з державного бюджету програм. У 2022 р. понад 2,3 млн. ВПО отримали допомогу на проживання, на виплату якої з державного бюджету було виділено 52,8 млрд. грн. У 2023 р. понад 2,5 млн. ВПО отримали допомогу на проживання, на виплату якої з держбюджету було виділено 73,3 млрд. грн. [12].

На 2024 р. на неї передбачено в державному бюджеті 57 млрд. грн. Наразі відбувається фінансування виплат для понад 2,6 млн. осіб. Міністерство соціальної політики України працює над удосконаленням механізму її призначення, забезпеченням дієвої підтримки і допомоги для тих, хто опинився у складних життєвих обставинах, а також сприянням їх інтеграції у нових громадах.

Так, 21 листопада 2023 р. внесено зміни до низки урядових постанов щодо обліку та виплат на проживання для ВПО. У допомозі на проживання для ВПО запроваджено додаткові інструменти стимулювання ВПО працездатного віку до працевлаштування [13].

У серпні 2024 р. Кабінет Міністрів України ухвалив постанову «Про внесення змін до Порядку пільгового іпотечного кредитування внутрішньо переміщених осіб за рахунок коштів гранту, наданих Кредитною установою для відбудови (KfW)», згідно якої до Порядку пільгового іпотечного кредитування ВПО вноситься низка змін стосовно перевірки інформації про наявність у заявника доходів; наявність житла у власності заявника та членів його сім'ї; факти отримання заявником або членами його сім'ї за рахунок бюджетних коштів пільгових кредитів на будівництво (придбання) житла або відповідної грошової компенсації [14].

Для посилення спроможностей держави у вирішенні житлових питань ВПО розроблено Стратегію державної політики щодо забезпечення житлових прав ВПО в Україні на період до 2027 р., стратегічними напрямками якої є: створення єдиної інформаційно-аналітичної системи для кращого управління житловими потребами ВПО, підвищення ефективності функціонування місць тимчасового проживання, посилення координації дій органів влади при вирішенні усіх житлових питань ВПО [15].

Говорячи про необхідність зміцнення рівня економічної безпеки країни через забезпечення економічної самостійності ВПО треба відмітити необхідність розробки програм зайнятості для ВПО. Дослідження Міжнародної організації з міграції свідчить, що в цілому по країні лише 40% ВПО, зокрема 4% самозайнятих, мають роботу. На сьогоднішній день для ВПО доступні наступні послуги, що стосуються працевлаштування: перегляд актуальних пропозицій на Єдиному порталі вакансій Державної служби зайнятості, в тому числі через чат-боти у месенджерах Telegram та Viber. Врегульовано питання надання статусу безробітного ВПО, у якої не розірвано трудові відносини з роботодавцем.

У рамках урядового проекту «Робота ВПО можуть скористатися низкою програм, а саме «Власна справа», яка пропонує гранти в розмірі від 50 до 250 тис. гривень, програмою «Грант для ветеранів», яка пропонує 3 розміри грантів – 250 тис. грн., 500 тис. грн. та 1 млн. гривень. Також важливим напрямком є підтримка роботодавців. Проект «Розвиток малих та середніх підприємств: економічна інтеграція ВПО та відновлення бізнесу», який стартував наприкінці 2021 р. за фінансування Уряду ФРН, сприяв відновленню релокованих і постраждалих від війни підприємств. Також зміцнив їхні спроможності працювати й забезпечувати необхідними товарами та послугами ВПО. За час реалізації проекту було надано 511 грантів до 4500 євро, 181 грант малим підприємствам до 20 000 євро, 60 грантів стартапам до 7000 євро, збережено понад 5000 робочих місць і створено більш ніж 2200 нових [16].

У квітні 2022 р. Уряд запровадив програму стимулювання підприємців брати на роботу ВПО, мета якої є пришвидшити адаптацію людей, які були змушені переїхати до більш безпечних регіонів, і підвищити рівень зайнятості серед населення. З початку 2024 р. держава компенсувала 7 тис. підприємцям 174 млн. гривень за працевлаштування 9300 ВПО. Наразі за кожного працевлаштованого з-поміж ВПО держава виплачує компенсацію у розмірі мінімальної заробітної плати – 8 тисяч гривень упродовж трьох місяців. А за працевлаштування ВПО з числа осіб з інвалідністю – впродовж шести місяців [17].

Для досягнення зазначених економічних цілей у процесі внутрішньої міграції населення, державою була запропонована програма релокації підприємств в більш безпечні регіони країни. За рік війни за урядовою програмою релокації в більш безпечні регіон країни було переміщено 800 підприємств, 623 з яких вже відновили роботу на новому місці. Найбільше підприємств релокувалися до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%), Тернопільської (6,3%) областей.

Серед освітніх пілг для дітей, що мають статус ВПО (в 2023 р. їх кількість складала понад 1 млн. осіб), урядові програми пропонують: першочергове зарахування до закладів дошкільної освіти та шкіл, безоплатне харчування в освітніх закладах, безкоштовне оздоровлення чи відпочинок, соціальна стипендія у закладах фахової передвищої та вищої освіти, першочергове поселення і знижка на проживання у студентських гуртожитках (окремі заклади освіти надають знижку при оплаті проживання), пільговий кредит на навчання тощо [18].

Держава постійно працює над цифровою доступністю послуг для громадян, у тому числі для ВПО. Наразі ВПО мають можливість скористатися наступними послугами онлайн в застосунку та на порталі Дія: отримати довідку ВПО та подати заяву на виплату грошової допомоги на проживання в застосунку Дія (послугами скористалися понад 1,4 млн людей); змінити місце фактичного проживання ВПО в застосунку Дія (послугою скористалося понад 45 тис. людей); подати заяву на пільговий іпотечний кредит на порталі Дія (послугою скористалося понад 32 тис. людей); скасувати довідку ВПО в застосунку Дія (послугою скористалося близько 75 тис. людей).

ВПО потребують суттєвої підтримки з боку приймаючих громад, особливо на етапі адаптації після переміщення, а також подальшої інтеграції. Оцінка потреб ВПО та визначення можливостей для їх задоволення повинні бути важливим елементом державної політики щодо внутрішнього переміщення. Мінреінтеграції спільно з міжнародними партнерами реалізують три житлові проекти у Вінницькій, Івано-Франківській, Київській, Львівській і Чернівецькій областях, які забезпечать понад 3 тис. квартир для ВПО, які реалізується Кредитною установою для відбудови (KfW) та Міжнародною організацією з міграції. Проектом передбачено будівництво/реконструкцію 43 об'єктів із загальною кількістю 2 тис. квартир. У них планується розмістити майже 6 тис. ВПО і громадян вразливих категорій. Ще одна ініціатива реалізується спільно з KfW та Українським фондом соціальних інвестицій та передбачає підготувати 220 квартир для 625 ВПО у Дніпропетровській, Львівській, Харківській і Хмельницькій областях.

Третім проектом, який Мінреінтеграції втілює з Держмолодьжитлом, є пільгове іпотечне кредитування ВПО за рахунок коштів гранту, який надає Уряд Німеччини через KfW. Згідно з програмою сім'ї переселенців можуть придбати житло у кредит за найнижчою в Україні ставкою 3% на рік. Кредити надаються на строк до 30 років із початковим внеском 6% від вартості житла. В межах програми планується надати 1094 квартири для розміщення понад 2,5 тис. ВПО. Загальний обсяг фінансування цих проектів становить близько 140 млн. євро [19].

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновки, що попри схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 р., відсутній комплексний підхід на регіональному рівні щодо забезпечення соціальної безпеки та соціального захисту ВПО, який гарантує економічну самостійність зазначеної категорії населення.

Висновки. Військова агресія російської федерації проти України призвела до багатьох негативних наслідків, які в першу чергу вплинули на загальний рівень

та умови життя великої частки населення країни: зростання кількості громадян, які потребують соціальної підтримки від держави; зниження економічної активності малого і середнього бізнесу, представники якого є основними роботодавцями, із одночасним зростанням кількості громадян, які знаходяться за межею бідності; погіршення демографічної ситуації; загроза втрати інтелектуального потенціалу країни через масовий відтік з України кваліфікованих спеціалістів в усіх сферах суспільного життя та економіки; вимога швидкого створення тимчасових умов для проживання і зайнятості ВПО у громадах. Першочерговим завданням держави є створення правових, економічних та інституційних засад для послаблення напруженості у сферах матеріального забезпечення, зайнятості ВПО, поліпшення умов їхнього життя, доступності та якості соціальних, медичних, освітніх послуг. З метою розв'язання житлового питання ВПО необхідним є спрощення процедури відшкодування збитків за втрачене та пошкоджене майно, створення фонду доступного житла. Для підвищення рівня зайнятості як ВПО необхідне впровадження програм громадських робіт, розбудови інфраструктури дистанційної роботи та навчання тощо. У напрямку освітніх послуг важливо організувати масштабну перекваліфікацію населення відповідно до потреб ринків праці регіону (громади). Для забезпечення медичного обслуговування ВПО належного рівня важливим є запобігання проблем психічного здоров'я. Удосконалення потребує спрощення доступу до мікрокредитів для започаткування власного бізнесу, а також спеціальних грантів. Реалізація зазначених напрямів гарантує соціальний захист ВПО та забезпечить економічну безпеку України.

Список використаних джерел:

1. Бондаревська К.В. Моніторинг соціальної безпеки: концептуальне бачення та напрями імплементації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2 (02). С. 207–211.
2. Борейко Н.М., Параниця С.П. Соціальна безпека як потенціал розвитку регіону України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 123–126.
3. Орлова Н.С., Сіденко Ю.Л., Мірко Н.В. Соціальна безпека та соціальний захист населення: державно-управлінський аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4399/4434> (дата звернення: 29.07.2024).
4. Аракелова І.О. Аналіз процесів внутрішньої вимушеної міграції в Україні з врахуванням сучасних реалій. *Наукові перспективи*. 2023. № 12(42). С. 58–70.
5. Дерев'яно С. Безпекі виклики для територіальних громад в умовах війни: внутрішньо переміщені особи. *Координати державного управління*. 2024. № 1. С. 101–123.
6. Песоцька Ю. Соціальна реабілітація та соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб. *Social Work and Education*. 2022. №9(1). С. 89–99.
7. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 29.07.2024).
8. Овчаренко Л.В., Федорюк Л.В. Економічна самостійність внутрішньо-переміщених осіб та їх вплив на економічну безпеку. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/234/220> (дата звернення: 29.07.2024).
9. Кількість українців та їх міграція за кордон через війну – дослідження Громадянської мережі ОПОРА. URL: <https://oporaua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791> (дата звернення: 29.07.2024).
10. Звіт про внутрішнє переміщення населення в Україні: опитування загального населення. Раунд 16. Київ: MOM квітень, 2024. 12 с.

11. Жінки як внутрішньо переміщені особи в умовах війни. URL: <https://jurfem.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%96%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8-%D0%92%D0%9F%D0%9E-%D0%AE%D1%80%D0%A4%D0%B5%D0%BC-.pdf> (дата звернення: 29.07.2024).
12. Внутрішньо переміщені особи. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/vnutrishno-peremishcheni-osobi.html> (дата звернення: 29.07.2024).
13. Мінсоцполітики: Уряд удосконалив механізм призначення допомоги на проживання для ВПО. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minsotspolityky-uriad-udoskonalyv-mekhanizm-pryznachennia-dopomohy-na-prozhyvannia-dlia-vpo> (дата звернення: 29.07.2024).
14. Уряд удосконалив порядок пільгового іпотечного кредитування за програмою «Житлові приміщення для ВПО». Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua/2024/08/30/uryad-udoskonalyv-poryadok-pilgovogo-ipotechnogo-kredytuvannya-za-programoyu-zhytlovi-prymishhennya-dlya-vpo/> (дата звернення: 29.07.2024).
15. Представлено державну Стратегію щодо житла ВПО. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua/2024/08/28/predstavleno-derzhavnu-strategiyu-shhodo-zhytla-vpo/> (дата звернення: 29.07.2024).
16. Підсумки проєкту «Розвиток малих та середніх підприємств: економічна інтеграція ВПО та відновлення бізнесу». Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua/2024/05/01/pidsumky-proyektu-rozvytok-malyh-ta-serednih-pidpryyemstv-ekonomichna-integracziya-vpo-ta-vidnovlennya-biznesu/> (дата звернення: 29.07.2024).
17. З початку року держава компенсувала підприємцям 174 млн гривень за працевлаштування ВПО. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua/2024/08/30/z-pochatku-roku-derzhava-kompensovala-pidpryyemtsyam-174-mln-gryven-za-praczevlashtuvannya-vpo/> (дата звернення: 29.07.2024).
18. Які освітні пільги та можливості відпочинку передбачені для дітей-ВПО. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua/2024/06/13/yaki-osvitni-pilgy-ta-mozhlyvosti-vidpochynku-peredbacheni-dlya-ditej-vpo/> (дата звернення: 29.07.2024).
19. Мінреінтеграції спільно з міжнародними партнерами реалізують три житлові проєкти, які забезпечать понад 3 тисячі квартир для ВПО. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <https://minre.gov.ua/2024/07/17/minreintegracziyi-spilnoz-mizhnarodnymy-partneramy-realizuyut-try-zhytlovi-proyekty-yaki-zabezpechat-ponad-3-tachi-kvartyr-dlya-vpo/> (дата звернення: 29.07.2024).

References

1. Bondarevska, K.V. (2022). Monitorynh sotsialnoi bezpeky: kontseptualne bachennia ta napriamy implementatsii [Monitoring of social security: conceptual vision and directions of implementation]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 2 (2), 207-211 [in Ukrainian].
2. Boreiko, N.M. and Paranytsia, S.P. (2020). Sotsialna bezpeka yak potentsial rozvytku rehionu Ukrainy [Social security as the development potential of the region of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the government*, 5, 123-126 [in Ukrainian].
3. Orlova, N.S., Sidenko, Yu.L. and Mirko, N.V. (2024). Sotsialna bezpeka ta sotsialnyi zakhyt naselennia: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Social security and social protection of the population: state and administrative aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 8. (n.d.). *nayka.com.ua*. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/4399/4434> [in Ukrainian].
4. Arakelova, I.O. (2023). Analiz protsesiv vnutrishnoi vymushenoї mihratsii v Ukraini z vrakhuvanniam suchasnykh realiї [Analysis of internal forced migration processes in Ukraine, taking into account modern realities]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 12(42), 58-70 [in Ukrainian].
5. Derevianko, S. (2024). Bezpekovi vyklyky dlia terytorialnykh hromad v umovakh viiny: vnutrishno peremishcheni osoby [Security challenges for territorial communities in conditions of war: internally

- displaced persons]. *Koordynaty derzhavnoho upravlinnia – Government administration coordinates*, 1, 101-123 [in Ukrainian].
6. Pesotska, Yu. (2022). Sotsialna rehabilitatsiia ta sotsialna adaptatsiia vnutrishno peremishchenykh osib [Social rehabilitation and social adaptation of internally displaced persons]. *Social Work and Education*, 9(1), 89-99 [in Ukrainian].
 7. Zakon Ukrainy "Pro zabezpechennia prav i svobod vnutrishno peremishchenykh osib": vid 20 zhovtnia 2014 roku № 1706-VII [Law of Ukraine "On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons" from October 20, 2014, №1706-VII]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> [in Ukrainian].
 8. Ovcharenko, L.V. and Fedoriuk, L.V. Ekonomichna samostiinist vnutrishno-peremishchenykh osib ta yikh vplyv na ekonomichnu bezpeku [Economic independence of internally displaced persons and their impact on economic security]. (n.d.). *dees.iei.od.ua*. Retrieved from <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/234/220> [in Ukrainian].
 9. Kil'kist ukraintsiiv ta yikh mihratsiia za kordon cherez viinu – doslidzhennia Hromadianskoi merezhi OPORTA [The number of Ukrainians and their migration abroad due to the war - research by the OPORTA Civic Network]. (n.d.). *oporaua.org*. Retrieved from <https://oporaua.org/viyna/kilkist-ukrayintsiiv-ta-yikh-migratsiia-za-kordon-cherez-viinu-doslidzhennia-gromadianskoyi-merezhi-opora-24791> [in Ukrainian].
 10. *Zvit pro vnutrishnie peremishchennia naseleння v Ukraїni: opytuvannia zahalnoho naseleння. Raund 16. [Report on internal displacement of the population in Ukraine: survey of the general population. Round 16]*, Mizhnarodna orhanizatsiia z mihratsii, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
 11. Zhinky yak vnutrishno peremishcheni osoby v umovakh viiny [Women as internally displaced persons in war conditions]. (n.d.). *jurfem.com.ua*. Retrieved from <https://jurfem.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%96%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%B8-%D0%92%D0%9F%D0%9E-%D0%AE%D1%80%D0%A4%D0%B5%D0%BC-.pdf> [in Ukrainian].
 12. Vnutrishno peremishcheni osoby [Internally displaced persons]. (n.d.). *msh.gov.ua*. Retrieved from <https://www.msh.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html> [in Ukrainian].
 13. Minsotspolityky: Uriad udoskonalyv mekhanizm pryznachennia dopomohy na prozhyvannia dlia VPO [Ministry of Social Policy: The Government has improved the mechanism for assigning housing assistance to IDPs]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/minsotspolityky-urad-udoskonalyv-mekhanizm-pryznachennia-dopomohy-na-prozhyvannia-dlia-vpo> [in Ukrainian].
 14. Uriad udoskonalyv poriadok pilhovoho ipotechnoho kredytuvannia za prohramoiu «Zhytlovi prymishchennia dlia VPO» [The government has improved the procedure for preferential mortgage lending under the "Residential Premises for IDPs" program]. (n.d.). *minre.gov.ua*. Retrieved from <https://minre.gov.ua/2024/08/30/uryad-udoskonalyv-poryadok-pilgovogo-ipotechnogo-kredytuvannia-za-programoyu-zhytlovi-prymishchennia-dlia-vpo/> [in Ukrainian].
 15. Predstavleno derzhavnu Stratehiu shchodo zhytla VPO [The State Strategy on housing for IDPs was presented]. (n.d.). *minre.gov.ua*. Retrieved from <https://minre.gov.ua/2024/08/28/predstavleno-derzhavnu-strategiyu-shchodo-zhytla-vpo/> [in Ukrainian].
 16. Pidsumky proiektu «Rozvytok malykh ta serednih pidpriemstv: ekonomichna intehratsiia VPO ta vidnovlennia biznesu» [Results of the project "Development of small and medium enterprises: economic integration of IDPs and business recovery"]. (n.d.). *minre.gov.ua*. Retrieved from <https://minre.gov.ua/2024/05/01/pidsumky-proiektu-rozvytok-malykh-ta-serednih-pidpriemstv-ekonomichna-integratsiya-vpo-ta-vidnovlennia-biznesu/> [in Ukrainian].
 17. Z pochatku roku derzhava kompensovala pidpriemstsiam 174 mln hryven za pratsevlashtuvannia VPO [Since the beginning of the year, the state has compensated entrepreneurs with 174 million hryvnias for the employment of IDPs]. (n.d.). *minre.gov.ua*. Retrieved from

<https://minre.gov.ua/2024/08/30/z-pochatku-roku-derzhava-kompensovala-pidpryemczyam-174-mln-gryven-za-praczevlashtuvannya-vpo/> [in Ukrainian].

18. Yaki osvitni pilhy ta mozhlyvosti vidpochynku peredbacheni dlia ditei-VPO [What educational benefits and recreation opportunities are provided for IDP children]. (n.d.). *minre.gov.ua*. Retrieved from <https://minre.gov.ua/2024/06/13/yaki-osvitni-pilgy-ta-mozhlyvosti-vidpochynku-peredbacheni-dlya-ditej-vpo/> [in Ukrainian].
19. Minreintehratsii spilno z mizhnarodnymi partneramy realizuiut try zhytlovi proiekty, yaki zabezpechat ponad 3 tysiachi kvartyr dlia VPO [The Ministry of Reintegration together with international partners are implementing three housing projects that will provide more than 3,000 apartments for IDPs]. (n.d.). *minre.gov.ua*. Retrieved from <https://minre.gov.ua/2024/07/17/minreintegracziyi-spilnoz-mizhnarodnymi-partneramy-realizuyut-try-zhytlovi-proyekty-yaki-zabezpechat-ponad-3-tachi-kvartyr-dlya-vpo/> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 30.07.24 р.
Прийнято до друку 2.09.24 р.*

УДК 35.08

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-134-141>

Пархоменко-Куцевіл Оксана, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Parkhomenko-Kutsevil Oksana, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management of Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

✉ pkoi@ukr.netORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

CURRENT ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC HEALTH CARE SYSTEM IN UKRAINE

Анотація. У статті проаналізовані сучасні аспекти розвитку електронної системи охорони здоров'я. Зазначено, що активним поштовхом розвитку електронної системи охорони здоров'я в Україні та світі стала пандемія COVID-19. Для забезпечення віддаленого рівного доступу до різних видів медичної допомоги в даний час пропонується широке застосування цифрових інформаційно-комунікаційних технологій (електронної системи охорони здоров'я), які на сьогодні є невід'ємною частиною сучасної охорони здоров'я. На сьогодні потрібні розробка та впровадження Національної програми дій щодо реалізації Глобальної стратегії в галузі цифрової охорони здоров'я, яка буде спрямована на вивчення та оцінку очікуваних результатів, й ефективне та безпечне застосування цифрової охорони здоров'я, що повинно за своєю суттю служити забезпеченню та захисту прав людини при застосуванні цифрових технологій. Обґрунтовані основні проблеми щодо запровадження сучасних інформаційно-комунікативних засобів у систему охорони здоров'я України, зокрема: відсутність нормативної бази, спеціального закону та інших необхідних підзаконних актів (порядків та стандартів) та клінічних рекомендацій (положень); відсутність правового регулювання діяльності лікарів, які здійснюють телеконсультації, включаючи їхнє ліцензування; відсутність необхідних знань та освіти у лікарів з питань телемедицини; відсутність спеціального обладнання, телемедичного кабінету та лабораторій у медичних закладах; відсутність правової бази, що регулює медичне страхування та невизначеність із оплатою послуг телемедицини; технічні та правові проблеми при здійсненні міжтериторіальних оплат послуг; відсутність поінформованості населення, особливо літніх пацієнтів та довіри у населення до електронної медицини; відсутність спеціальних онлайн платформ на стандартних приладах (смартфонів, планшетів, комп'ютерів, програмного забезпечення та ін.), доступних будь-якому пацієнту; неякісний Інтернет чи його відсутність.

Ключові слова: публічне управління, державні механізми, електронна охорона здоров'я, цифровізація системи охорони здоров'я, телемедицина, штучний інтелект.

Annotation. The article analyzes modern aspects of the development of the electronic health care system. The active impetus for the development of the electronic health care system in Ukraine and the world was the COVID-19 pandemic. To ensure remote equal access to various types of medical care, the widespread use of digital information and communication technologies (electronic health care system) is currently being proposed, which is an integral part of modern health care. Currently, the development and implementation of the National Action Program for the implementation of the Global Strategy in the field of digital health care is needed, which will be aimed at studying and evaluating the expected results, and the effective and safe application of digital health care, which should in its essence serve to ensure and

protection of human rights when using digital technologies. The author substantiates the main problems regarding the introduction of modern information and communication tools into the health care system of Ukraine, in particular: the absence of a regulatory framework, a special law and other necessary by-laws (orders and standards) and clinical recommendations (regulations); lack of legal regulation of the activities of doctors who provide teleconsultations, including their licensing; lack of necessary knowledge and education of doctors on telemedicine issues; lack of special equipment, telemedicine office and laboratories in medical institutions; lack of a legal framework regulating health insurance and uncertainty regarding the payment of telemedicine services; technical and legal problems in making interterritorial payments for services; lack of public awareness, especially of elderly patients, and public trust in electronic medicine; lack of special online platforms on standard devices (smartphones, tablets, computers, software, etc.) available to any patient; low-quality Internet or its absence.

Keywords: public administration, state mechanisms, electronic health care, digitization of the health care system, telemedicine, artificial intelligence.

Постановка проблеми. Потреба населення в послугах охорони здоров'я в сучасних умовах продовжує зростати у зв'язку зі зростанням чисельності людей старшого віку, збільшенням епідеміологічних та екологічних ризиків, а також внаслідок воєнних дій.

Якість життя населення багато в чому залежить як від стану здоров'я, так і від можливостей отримання медичної допомоги, а також її доступності. В умовах війни та воєнного часу однією з інноваційних форм доступності медичних послуг є запровадження електронної охорони здоров'я.

Цифровізація у сфері охорони здоров'я – це, по суті, важливий процес використання технологій поліпшення показників здоров'я. Це включає інтеграцію цифрових інструментів і платформ в системі охорони здоров'я, від електронних медичних карт та рецептів до пристроїв, які постійно носять пацієнти, та застосунків на основі штучного інтелекту.

Ще кілька десятиків років тому люди не могли уявити таке майбутнє. Звичайно ж, весь світ не міг не відреагувати на такий бурхливий розвиток інформаційних технологій. На сьогоднішній день інформатизація тією чи іншою мірою торкнулася майже кожної сфери життєдіяльності людини. Система охорони здоров'я не стала винятком. На сьогоднішній день сучасні заклади охорони здоров'я мають справу з різноманітними завданнями, починаючи від необхідності постійного управління персоналом з метою покращення ефективності роботи, закінчуючи спостереженням за фізичними показниками пацієнтів. Для більшості завдань не передбачено комплексного рішення, яке могло б безперебійно та регулярно вимірювати та контролювати виконання різноманітних процесів, медичного обладнання, а також стан пацієнтів та персоналу.

Враховуючи різке зростання інвалідів в Україні внаслідок війни, а також зростання кількості людей похилого віку, хронічно хворих, виникла потреба у системному аналізі сучасних аспектів розвитку електронної системи охорони здоров'я в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми запровадження інформаційно-комунікативних технологій у систему охорони здоров'я, основні види телемедицини, розвиток електронної охорони здоров'я, питання цифровізації галузі охорони здоров'я, ризику та перспективи застосування штучного інтелекту у системі охорони здоров'я аналізують українські та закордонні вчені, у тому числі: Ю. Братішко, С. Бугайцов, Н. Васюк, Н. Дацій, Я. Деренська, І. Драган, З. Гбур, З. Гладун, Л. Гульчій, Т. Грузева, Л. Жаліло,

О. Козирєва, С. Кошова, Д. Карамішев, Н. Кризіна, М. Кузюк, Ю. Мохова, Н. Орлова, Я. Радиш, І. Рожкова, Н. Рингач, І. Солоненко, Т. Юрочко та ін.

Метою дослідження є системний аналіз сучасних аспектів розвитку електронної системи охорони здоров'я в Україні.

Виклад основного матеріалу. Розвиток телемедицини в різних країнах має особливості: у Бразилії та інших країнах реалізуються соціальні проекти щодо поліпшення доступності медичної допомоги, у тому числі за допомогою телемедичних технологій [1]. У Португалії, наприклад, досвід застосування телемедичних технологій пов'язаний не тільки з подоланням відмінностей у доступності медичної допомоги міського і сільського населення, але і внаслідок прагнення скоротити час очікування на прийом лікаря-спеціаліста [2]. В економічно розвинених країнах уряди таким чином прагнуть знизити витрати на охорону здоров'я і розширити доступність первинної медико-санітарної допомоги, а в країнах, що розвиваються, з низьким рівнем життя – це можливість надати хоч якусь кваліфіковану медичну допомогу у віддалених регіонах та поселеннях [3].

Як бар'єри поширення телемедичних технологій виділяються кілька факторів: фінансові (стартові, експлуатаційні, стимулюючі витрати), необхідність комп'ютерної грамотності лікарів і пацієнтів, технічної підтримки інфраструктури, логістика, ліцензування та сертифікація медичного персоналу, культурні бар'єри у вигляді готовності лікарів до використання телемедицини та задоволеність пацієнтів, на яку впливають особисті переваги та досвід. Економічно виправданими і перспективними названі дистанційні медичні консультації, моніторинг на їх основі, що вбудовується в програми ведення пацієнтів. Трансформація звичайних телемедичних консультацій у безперервний тривалий моніторинг – це перспективний напрямок медицини з клінічною ефективністю. Доступність і задоволеність різних верств населення медичним обслуговуванням розглядається як один з головних елементів соціальної захищеності населення.

Для розвитку цифрової охорони здоров'я має важливе значення ухвалена Всесвітньою організацією охорони здоров'я Глобальна стратегія розвитку цифрової охорони здоров'я на 2020–2025 рр., яка була затверджена сімдесять третьою сесією Всесвітньої асамблеї охорони здоров'я рішенням WHA73(28) (2020 р.). Глобальна стратегія ґрунтується на резолюціях, прийнятих Генеральною Асамблеєю ООН та Всесвітньою асамблеєю охорони здоров'я, а також низки регіональних доповідей ВООЗ та Стратегії електронної охорони здоров'я (National eHealth strategy toolkit) [4].

Наприклад, у Глобальній стратегії цифрової охорони здоров'я під «цифровим здоров'ям» розуміється «область знань та практики, яка пов'язана з розробкою та використанням цифрових технологій для покращення здоров'я» [5]. Це визначення охоплює і електронну (цифрову) охорону здоров'я, включивши до неї цифрових споживачів із ширшим спектром інтелектуальних та підключених пристроїв, охоплюючи також при цьому інші види цифрових послуг у системі охорони здоров'я, включаючи Інтернет речей, передові хмарні обчислення, аналітику великих даних, штучний інтелект, що поєднує машинне навчання та робототехніку.

Стратегія була розроблена в рамках розпочатого у березні 2019 р. процесу консультацій, що включали проведення обговорень на відкритих форумах у режимі онлайн, під час технічних консультацій, нарад регіональних комітетів ВООЗ та під час 146-ї сесії Виконавчого комітету [6]. Саме Глобальна стратегія в галузі цифрової охорони здоров'я є сучасним міжнародним інструментом, який

дозволить уніфікувати, а разом з тим постійно розширюватиме охоплення електронною системою охорони здоров'я.

Таким чином, можемо зробити висновки, що на сьогодні потрібні розробка та впровадження Національної програми дій щодо реалізації Глобальної стратегії в галузі цифрової охорони здоров'я, яка буде спрямована на вивчення та оцінку очікуваних результатів і ефективного та безпечного застосування електронної охорони здоров'я, що повинно за своєю суттю служити забезпеченню та захисту прав людини при застосуванні цифрових технологій.

На думку експертів Всесвітньої організації охорони здоров'я, при розвитку електронної охорони здоров'я дуже важливо спиратися на основні принципи з прав людини, такі як доступність, справедливість, якість та ефективність витрат на розвиток медицини у світі, де одним із напрямків вирішення вищевказаних ключових проблем є розвиток телеохорони здоров'я (телемедицини) у системі медичної допомоги.

Під час пандемії COVID-19 усі існуючі системи медичної допомоги гостро відчували цінність цифрових технологій, і це було пов'язано з тим, що з новими викликами могли справлятися лише новітні технології. Наприклад, за допомогою телемедицини, яка послужила ефективним інструментом лікування та спілкування, вдалося значно обмежувати поширення інфекції шляхом зниження контактування між пацієнтом та лікарем, між самими пацієнтами і всередині самої професійної спільноти.

Ще одним із найважливіших аргументів на користь телемедицини можна навести той факт, що сьогодні за статистикою ВООЗ, майже половина населення планети не має доступу ні до медичних послуг, ні до лікарських засобів [6]. Відповідно, телемедицина та інші цифрові технології здатні розширювати охоплення медичною допомогою, забезпечувати більш якісну профілактику та діагностику, а також зниження вартості лікування. А економія фінансових коштів на користь хворого дає можливість доступу до лікарських засобів.

Крім того, важливо, що кроки до цифровізації та підвищення доступності медичної допомоги зменшують завдання шкоди навколишньому середовищі за рахунок зменшення відходів, а також допомагають економити енергію та матеріали, оптимізувати транспортні витрати.

Останні десятиліття поняття «телемедицина» стало дедалі більше фігурувати в нашому лексиконі. Але революційний розвиток телемедицини у всьому світі, заснований на життєвій необхідності, зумовлений безпрецедентною та глобальною пандемією, стало спостерігатися повсюдно. Пандемія COVID-19 змінила наш звичний світ, образ життя, справила значний вплив на всі національні системи охорони здоров'я та вимагає від світової спільноти повністю переглянути глобальну систему охорони здоров'я та її правову регламентацію. Через недосконалість та непідготовленість глобальної системи охорони здоров'я сталася найсильніша перезавантаженість медичних установ та обсяг роботи персоналу. Відповідно, світова охорона здоров'я дійшла усвідомлення, що вона максимально має орієнтуватися на телемедицину та електронну медицину, яка дозволить вирішити такі проблеми, як доступність (особливо в сільських та віддалених регіонах), дискримінація, своєчасність та якість, дефіцит медичних кадрів. Міжнародна спільнота не повинна забувати, що згідно з прогнозами Всесвітньої організації охорони здоров'я, до 2030 р. дефіцит лікарів та медсестер у світі складе 9,9 млн. осіб [6].

Ще одним важливим механізмом електронної медицини є віддалений моніторинг здоров'я, який розширює можливості пацієнтів. Поширення пристроїв,

що носяться пацієнтами, таких як фітнес-трекери і смартгодинники, дозволили людям самим стежити за своїм здоров'ям і самопочуттям. Ці пристрої збирають та передають цінні дані, включаючи частоту серцевих скорочень, режим сну та рівень фізичної активності. Технологія віддаленого моніторингу дозволяє медичним працівникам відстежувати життєво важливі показники пацієнтів, їхні хронічні захворювання та післяопераційне відновлення. Такий безперервний моніторинг забезпечує раннє втручання, запобігає ускладненням та сприяє проактивному управлінню охороною здоров'я. Крім того, пристрої, що постійно носяться пацієнтом, сприяють залученню пацієнтів брати відповідальність за своє самопочуття та вести здоровіший спосіб життя.

Пристрої безперервного моніторингу є важливою перевагою для людей, які страждають на такі захворювання, як діабет, оскільки вони можуть надсилати екстрені сигнали тривоги, якщо рівень глюкози в організмі пацієнта падає до небезпечних меж. Крім того, більш досконалі пристрої можуть автоматично вводити інсулін через певні проміжки часу.

Домашня телемедицина та телереабілітація (дистанційне надання різних видів медичної допомоги хворому, який отримує курс тієї або іншої терапії/реабілітації вдома). Передбачається використання ще й індивідуальної програми реабілітації, призначеної хворому лікарем під час виписування пацієнта зі стаціонару або з урахуванням його рекомендацій в амбулаторно-поліклінічному закладі, бажано під контролем апаратури для проведення моніторингу фізіологічних показників (таких, як електрокардіограма, артеріальний тиск, маса тіла, пульс та ступінь оксигенації, частота дихальних рухів тощо), оптимально за наявності функції передачі отриманої при цьому інформації до медичного закладу.

Теленавчання або дистанційне навчання/електронне навчання з використанням телекомунікаційного обладнання (у вигляді лекцій, вебінарів, різних відеосимпозіумів із застосуванням різноманітних видів сучасних телекомунікаційних пристроїв). Крім того, може здійснюватися трансляція ходу, як правило, технічно складних хірургічних операцій (у тому числі по типу здійснення «теленаставництва»). Важливими перевагами використання дистанційного навчання медичних працівників на післядипломному етапі є забезпечення високої якості навчального процесу за участю авторитетних національних та зарубіжних фахівців для всіх учасників навчання без їхнього виїзду за межі їх місця проживання та роботи з можливістю використання найсучасніших інформаційних систем. Дистанційна освіта є високоефективною і при використанні її для навчання пацієнтів. У той же час, у практиці додипломної освіти у медичних навчальних закладах загальноновизнано перевагу безпосереднього контакту учнів із їхнім викладачем та пацієнтами під час навчального процесу.

Наступним важливим механізмом забезпечення впровадження електронної медицини є розкриття інформації за допомогою штучного інтелекту. Штучний інтелект та аналітика великих даних здатні зробити революцію у системі охорони здоров'я. Алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати величезні обсяги даних про пацієнтів, включаючи медичні зображення, геномну інформацію та клінічні записи, щоб виявляти закономірності та робити точні прогнози. Крім того, аналітика великих даних дозволяє виявити тенденції у галузі здоров'я населення, визначити спалахи захворювань та оптимізувати розподіл ресурсів. Ці дані допомагають приймати рішення у сфері охорони здоров'я, стимулюють профілактичні заходи та підтримують індивідуальні плани лікування.

Хоча онкологія є основним напрямом точної і персоналізованої медицини, багато інших областей також отримують вигоду, наприклад, аутоімунні, нейродегенеративні та серцево-судинні захворювання, і навіть психічне здоров'я.

Технології штучного інтелекту у системі охорони здоров'я найширше впроваджуються у таких розділах діяльності як діагностика, лікування та прогнозування перебігу хвороб, навчання медичного персоналу, виявлення невідомих поки що закономірностей у перебігу захворювань, виявлення груп населення, потенційно найбільше схильного до деяких заздалегідь визначених видів патології. Найбільше технологічних рішень за принципом штучного інтелекту нині застосовується у сегменті «комп'ютерного/машинного зору» за принципом «цифрового асистенту» у галузі лабораторно-інструментальної діагностики (аналіз рентгенівських знімків, комп'ютерних та магніторезонансних томограм, маммограм, робота у «парі» з лікарем-людиною). Є зараз і такі необхідні у практичній діяльності лікаря технологічні розробки для проведення голосового заповнення медичних карток у текстовому варіанті.

Крім того, важливою формою електронної медицини є створення цифрових двійників пацієнтів із моделюванням найбільш соціально значимих кардіологічних та онкологічних захворювань. На таких віртуальних моделях пацієнтів передбачається проводити вивчення різних видів патології, тестування лікарських препаратів та методик лікування хворих без можливого ризику заподіяння ятрогенії реальним людям. Можливе застосування телекомунікаційних технологій для швидкого отримання великих масивів даних осіб, які перенесли захворювання та/або страждають від проявів важких патологій.

Таким чином, запровадження технології штучного інтелекту забезпечує широкі можливості для оптимізації процесів у системі охорони здоров'я, зокрема:

- діагностика та скринінг захворювань: технології штучного інтелекту можуть використовуватися для аналізу даних медичних обстежень та діагностики захворювань на ранніх стадіях, з подальшою оптимізацією лікувальних протоколів,
- підвищення точності та об'єктивності: алгоритми штучного інтелекту дозволяють підвищити точність оцінки якості медичної допомоги за рахунок аналізу великих масивів даних та виявлення прихованих закономірностей. На відміну від аналізу «вручну» (людиною, спеціалістом-експертом), штучний інтелект не схильний до суб'єктивних впливів та «втомлюваності», що забезпечує більш об'єктивні та точні результати,
- економія ресурсів та зниження витрат: оптимізація лікувальних протоколів та підвищення ефективності лікування за допомогою штучного інтелекту сприяють зниженню витрат на медичне обслуговування. Це особливо важливо для державних систем охорони здоров'я, де питання економії ресурсів стоїть на ключовому місці,
- електронна медицина та «віддалений моніторинг»: штучний інтелект допомагає розвивати телемедичні послуги, дозволяючи пацієнтам отримувати консультації віддалено. Це особливо важливо для пацієнтів, які проживають у віддалених районах або мають обмежений доступ до відвідування медичних установ.

Водночас, при застосуванні елементів технології штучного інтелекту у медичній практиці з'явилася низка актуальних юридичних та технічних питань:

1. Проблеми відповідальності за прийняття рішень та висловлювання експертних оцінок.
2. Необхідність забезпечення контакту лікаря та хворого через надійно захищені канали зв'язку та спеціальні інформаційні системи із сертифікованою та повністю гарантованою безпекою передачі ними медичної інформації/зберігання її.
3. Досягнення збільшення ступеня довіри пацієнтів до телемедичної допомоги, переважно воно нині спостерігається в молоді.
4. Вирішення проблеми забезпечення якості телемедичної допомоги.
5. Важливим аспектом впровадження та використання телемедицини є створення якісного програмного забезпечення.

Роки пандемії, а також війна в Україні довели, що вирішенням проблем швидкого доступного способу отримання медичної допомоги для всіх є електронна система охорони здоров'я як на глобальному, так і національному рівні. Також паралельно з цифровізацією медицини, потрібно вирішити проблему забезпечення населення Інтернет-зв'язком у всіх важкодоступних та віддалених районах. Тобто тут важливо здійснити повне перезавантаження всієї соціально-економічної інфраструктури, особливо, медичної.

Основними проблемами щодо запровадження сучасних інформаційно-комунікативних засобів у систему охорони здоров'я України визначено:

- відсутність нормативної бази, спеціального закону та інших необхідних підзаконних актів (порядків та стандартів) та клінічних рекомендацій (положень);
- відсутність правового регулювання діяльності лікарів, які здійснюють телеконсультації, включаючи їхнє ліцензування;
- відсутність необхідних знань та освіти у лікарів з питань телемедицини;
- відсутність спеціального обладнання, телемедичного кабінету та лабораторій у медичних закладах;
- відсутність правової бази, що регулює медичне страхування та невизначеність із оплатою послуг телемедицини;
- технічні та правові проблеми при здійсненні міжтериторіальних оплат послуг;
- відсутність поінформованості населення, особливо літніх пацієнтів та довіри у населення до електронної медицини;
- відсутність спеціальних онлайн платформ на стандартних приладах (смартфонів, планшетів, комп'ютерів, програмного забезпечення та ін.), доступних будь-якому пацієнту;
- неякісний Інтернет чи його відсутність.

Висновки. Використання телемедичних технологій буде ефективним лише у тому випадку, якщо система електронної медицини буде інтегрована в систему охорони здоров'я, включаючи усунення законодавчих та практичних бар'єрів. Для підтримки прогресу у практичному використанні телемедичної допомоги слід усунути низку практичних проблем та перешкод (зокрема, що стосуються соціально-економічних та демографічних факторів; способів застосування лікарських засобів; відповідності діагностичних тестів або призначеної процедури пацієнту; вирішення фінансових питань).

Список використаних джерел:

1. Sousa L., Marcolino M.S., Pessoa C., Neves D.S., M. B.M. Alkmim, A.L. Ribeiro. The Experience of the Telehealth Network of Minas Gerais, Brazil/L. Sousa. *Journal of Telemedicine and eHealth*. 2016. № 1. P. 35–37.
2. Запорожець Т.В., Васюк Н.О., Єгорова Д.Є. Розроблення стратегії електронної системи охорони здоров'я (Ehealth) як один із напрямів удосконалення державної політики у сфері охорони здоров'я України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 21. С. 95–99.
3. Мохова Ю.Л., Токаренко В.Л. Європейський досвід використання електронних послуг у сфері охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 188–195.
4. The Global Risks Report 2021, 16th Edition, World Economic Forum, 2021. URL: <https://www.weforum.org/reports> (дата звернення: 23.06.2024).
5. Global strategy on digital health 2020-2025. World Health Organization 2021. URL: <https://www.who.int/docs/defaultsource/documents/g4dhdaa2a9f352b0445bafbc79ca799dce4d.pdf> (дата звернення: 23.06.2024).
6. World Health Organization. URL: <https://www.who.int/> (дата звернення: 23.06.2024).

References

1. Sousa, L., Marcolino, M.S., Pessoa, C., Neves, D.S., Alkmim, B.M., & Ribeiro, A.L. (2016). The Experience of the Telehealth Network of Minas Gerais, Brazil/L. Sousa. *Journal of Telemedicine and eHealth*, 1, 35–37 [in English].
2. Zaporozhets, T.V., Vasiuk, N.O., & Yehorova, D. Ye. (2022). Rozroblennia stratehii elektronnoi systemy okhorony zdorovia (Ehealth) yak odyz iz napriamiv udoskonalennia derzhavnoi polityky u sferi okhorony zdorovia Ukrainy [Development of the strategy of the electronic health care system (Ehealth) as one of the areas of improvement of state policy in the field of health care of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 21, 95–99 [in Ukrainian].
3. Mokhova, Yu.L., & Tokarenko, V.L. (2020). Yevropeyskyi dosvid vykorystannia elektronnykh posluh u sferi okhorony zdorovia [European experience in the use of electronic services in the field of health care]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2, 188–195 [in Ukrainian].
4. The Global Risks Report 2021, 16th Edition, World Economic Forum, 2021. www.weforum.org. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports> [in English].
5. Global strategy on digital health 2020-2025. World Health Organization 2021. www.who.int. Retrieved from <https://www.who.int/docs/defaultsource/documents/g4dhdaa2a9f352b0445bafbc79ca799dce4d.pdf> [in English].
6. World Health Organization. Retrieved from <https://www.who.int/> [in English].

Подано до редакції 19.07.24 р.
Прийнято до друку 30.08.24 р.

УДК 351.824.11

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-142-150>

Помаза-Пономаренко Аліна, доктор наук з державного управління, старший дослідник, начальник наукового відділу з дослідження проблем державної безпеки науково-дослідного центру Національного університету цивільного захисту України

Pomaza-Ponomarenko Alina, Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher, Head of the Scientific Department for State Security Problems of Research Centre of the National University of Civil Protection of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5666-9350>

Тарадуда Дмитро, кандидат технічних наук, доцент, заступник начальника кафедри організації та технічного забезпечення аварійно-рятувальних робіт Національного університету цивільного захисту України

Taraduda Dmytro, PhD in Technical Science, Associate professor, Deputy Head of Department of Organization and Technical Support of Emergency Rescue Works, National University of Civil Protection of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9167-0058>

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПРОТИСТОЯННЯ ВПЛИВУ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ НА НАЦІОНАЛЬНУ Й ЕНЕРГЕТИЧНУ БЕЗПЕКУ ТА ЇЇ ОБ'ЄКТИ

GLOBAL EXPERIENCE OF COUNTING THE IMPACT OF HYBRID WARFARE ON NATIONAL AND ENERGY SECURITY AND ITS OBJECTS

Анотація. Виявлено, що характеристика складових національної безпеки дає підстави наполягати на важливості реалізації комплексу заходів, спрямованих на підтримку на належному рівні енергетичної та соціальної безпеки, що функціонує в умовах гібридної війни. Ця війна негативно позначається на всіх країнах світу, у т.ч. на Україні. Виявлено, що внаслідок значного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і зростаючої залежності від них з'явилася нова сфера протистояння, одним з супротивників якої є РФ, вплив якої згубно позначається на політичних та військових функціях НАТО загалом і України зокрема. З'ясовано, що деструктивний вплив РФ на енергетичну сферу України та держав-членів НАТО проявляється не тільки, починаючи з 2022 р., його очевидні наслідки можна знайти ще у 2009 р. під час роботи об'єктів енергетичної інфраструктури Німеччини та інших країн. Крім того, можна знайти опосередкований російський слід впливу на енергетичну безпеку різних країн світу (зокрема, через Іран). Акцентовано, що повсюдність цифрового підключення, здатність заперечувати причетність до нападів та переваги порушення роботи критично важливої енергетичної інфраструктури за допомогою операцій, що залежать від мереж, стали рушійною силою в еволюції гібридної війни РФ. Ще більшої складності ситуації в Україні становлять масовані атаки держави-агресора на вітчизняні об'єкти критичної інфраструктури. Це робиться, у тому числі з метою дестабілізації розвитку українського суспільства, збільшення серед нього невдоволення, апатії, агресії, конфліктів тощо. На цій підставі наполягається на подвійній ролі вітчизняних державних органів у протистоянні неоголошеній війні РФ. Допомогти в цьому може міжнародна технічна допомога, зокрема НАТО. Аргументовано, що НАТО перебуває в унікальному становищі, яке дозволяє цьому Альянсу посилити роботу держав-членів, покликану усунути фактори вразливості, та узагальнити уроки, що були засвоєні в цій сфері. Установлено, що перед Альянсом стоїть завдання вийти на належний

рівень оперативної взаємодії, щоб стримувати потенційно руйнівні гібридні напади РФ на енергетичну інфраструктуру й її відновлення після них.

Ключові слова: публічне управління, державна політика, національна безпека, енергетична безпека, соціальна безпека, гібридна війна, критична інфраструктура, об'єкти підвищеної небезпеки, кібератаки, НАТО.

Annotation. It was revealed that the characteristics of the components of national security give reasons to insist on the importance of implementing a set of measures aimed at maintaining an adequate level of energy and social security functioning in the conditions of a hybrid war. This war has a negative impact on all countries of the world, including in Ukraine. It was revealed that due to the significant development of information and communication technologies and the growing dependence on them, a new sphere of confrontation has appeared, one of whose opponents is the Russian Federation, whose influence has a detrimental effect on the political and military functions of NATO in general and Ukraine in particular. It was found that the destructive influence of the Russian Federation on the energy sphere of Ukraine and NATO member states is manifested not only starting from 2022, its obvious consequences can be found as early as 2009 during the operation of energy infrastructure facilities in Germany and other countries. In addition, one can find an indirect Russian trace of influence on the energy security of various countries of the world (in particular, through Iran). It is emphasized that the ubiquity of digital connectivity, the ability to deny involvement in attacks, and the benefits of disrupting critical energy infrastructure through network-dependent operations have become a driving force in the evolution of Russian hybrid warfare. The situation in Ukraine is even more complicated by massive attacks by the aggressor state on domestic critical infrastructure facilities. This is done, including with the aim of destabilizing the development of Ukrainian society, increasing discontent, apathy, aggression, conflicts, etc. among it. On this basis, he insists on the dual role of domestic state bodies in opposing the undeclared war of the Russian Federation. International technical assistance, in particular NATO, can help in this. It is argued that NATO is in a unique position that allows the Alliance to strengthen the work of member states to address vulnerabilities and to generalize lessons learned in this area. It has been established that the Alliance faces the task of reaching the appropriate level of operational cooperation in order to deter potentially destructive hybrid attacks by the Russian Federation on the energy infrastructure and its recovery after them.

Keywords: public administration, public policy, national security, energy security, social security, hybrid warfare, critical infrastructure, objects of increased danger, cyber attacks, NATO.

Постановка проблеми. Із початку XXI ст. енергетична безпека стала одним із ключових стратегічних секторів, що закріплюється у військових доктринах і стратегіях нацбезпеки. Як показують нещодавні події, енергетична безпека стала однією з найважливіших і зростаючих проблем для України та країн-членів НАТО в епоху гібридної боротьби. Складності ситуації для нашої держави додає неоголошена війна РФ, що постійно обстрілює об'єкти критичної інфраструктури України. Критична інфраструктура представляє собою один із ключових факторів соціально-економічного розвитку, забезпечення обороноздатності держави. Критична інфраструктура має забезпечувати задоволення найважливіших інтересів держави, суспільства та громадян. У цьому контексті набувають актуальності аспекти, пов'язані з дослідженням особливостей забезпечення енергетичної безпеки в епоху гібридної війни. Адже незабезпечення енергетичної безпеки може зумовлювати соціальну апатію, хаос, невдоволення, кризу, суспільні конфлікти та інші негативні соціальні процеси й явища [3; 4]. Відтак, важливим завданням будь-якої держави є підтримка системи національної безпеки, що включає соціальну, енергетичну, економічну та ін. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості публічного управління у сфері енергетичної безпеки є предметом дослідження закордонних і вітчизняних учених Л. Антонової, В. Бутримас, А. Гогореліані, А. Граніцас, І. Драгана, А.К. Дюпюї, В. Євдокімова, С. Калояннідіса, Е.Дж. Кіршнера, О. Крюкова, С. Лінгаас, С. Майстра, Д. Нуссбаум, Дж. Слоуїк, О. Стоян, Є. Шульги, А. Хіггінс та ін.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей впливу гібридної війни на енергетичну безпеку як складника національної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Термін «гібридна загроза» означає дії державних або недержавних суб'єктів із метою підриву сталого розвитку або нанесення шкоди відкритими та/або латентними військовими та невоєнними засобами [1; 2]. При гібридних загрозах дезінформація, кібератаки, економічний тиск, розгортання нерегулярних збройних груп та застосування регулярних сил використовуються в комплексі, причому часто протягом тривалого часу [там само].

Держава-агресор належить до тих, хто найбільш активно веде гібридну боротьбу, і найефективніше вона проявляється під час ведення неоголошеної війни проти України. Ця війна розпочалась через незаконну анексію Криму в 2014 р. РФ продовжує вести гібридну війну проти нашої держави й сьогодні, а також по відношенню до інших країн, щоб досягти бажаних політичних результатів, наприклад, підриву прозахідних урядів, розколу та ослаблення впливу НАТО або просування своїх власних економічних інтересів.

Останнім часом Китай також почав проводити кібератаки та дезінформаційні кампанії, націлені на країни НАТО, і становить серйозний ризик для критично важливої інфраструктури, включаючи енергетичну інфраструктуру, як наголошено в нещодавній доповіді експертів НАТО-2030 [1; 12].

Зрештою, проблеми, які гібридна війна представляє для енергетичного сектора, потенційно можуть порушити політичну, соціальну та військову ефективність, а також злагодженість в роботі НАТО. Для подолання цих загроз знадобиться час і зусилля, щоб Альянс вирішив питання залежності своїх членів і виступив як платформа для створення загальної картини комплексного оперативного ризику та факторів уразливості.

Енергетичний сектор є однією з важливих цілей функціонування будь-якої держави та міжнародних об'єднань. Вони змушені швидко адаптуватися до умов зростаючої гібридної війни. Власне кажучи, протягом останніх десяти років гібридні загрози різко зросли у всьому світі: від кібератак до дезінформаційних кампаній та потайних військових операцій [1; 12]. Загрози виникають усе частіше, набуваючи більш комплексного, руйнівного та силового характеру. Наслідки гібридної боротьби важливі як для економіки, так і для державної політики, особливо стосовно енергетичного сектору.

Держава-агресор створила низку гібридних загроз проти енергетичних об'єктів, зокрема й критичної інфраструктури загалом в Україні, а також проти політики держав-членів НАТО, інших країн світу. Власне, РФ пустила в хід політичні й економічні важелі у поєднанні з дезінформаційними кампаніями проти Болгарії та Румунії, щоб підірвати зусилля щодо зниження залежності цих країн від російських джерел енергії [8]. Зрив поставок використовувався і раніше, зокрема щодо країн Балтії й України у 2009 р., і нещодавно – проти Болгарії. Держава-агресор також використала свою економічну міць у поєднанні з політичним впливом для просування свого енергетичного порядку денного в Угорщині, де зараз триває робота з розширення атомної електростанції Пакш за

російською енергетичною технологією [10]. РФ використовує свої комерційні та політичні зв'язки також у Німеччині, щоб просувати спірний нафтопровід «Північний потік – 2» вартістю 12 млрд. євро, який вже майже було завершено. Крім того, російська група Berserk Bear АРТ підозрюється у скоєнні кібернападів у 2020 р. на німецькі енергетичні компанії, і вона була причетна до попередніх кібернападів на німецькі об'єкти комунального господарства у 2018 р. [11].

У низці інших країн НАТО, зокрема Великій Британії, Польщі, Туреччині та США, було виявлено кібернапади на енергетичні об'єкти, скоєні за підтримки РФ. У деяких випадках ці кібернетичні кампанії велися паралельно з іншими гібридними загрозами щодо енергетичних об'єктів, наприклад, надання шкідливого впливу та скорочення постачання природного газу. Якщо скласти все це разом, то стає очевидним, що в останні десять років РФ веде регулярну гібридну кампанію, спрямовану на підрив енергетичної безпеки різних країн світу, причому зі зростаючою силою.

Серед країн-партнерів НАТО в той же період російська гібридна кампанія була найбільш помітною в Україні: зриви поставок, кібератаки, вплив на економіку та політику, дезінформація з метою підриву енергетичної безпеки країни та створення політичної нестабільності. Найбільше РФ вдалося порушити нормальне функціонування в 2009 р., коли було припинено постачання природного газу [14]. Проте напади тривають і набувають все більш комплексного та силового характеру, зокрема, починаючи з повномасштабної агресії РФ у 2022 р.

Відомий приклад – скоєний у грудні 2015 р. кібернапад групи Black Energy на західноукраїнську електростанцію, унаслідок чого майже чверть мільйона жителів на шість годин відключила електрику. Через рік за допомогою шкідливого програмного забезпечення CrashOverride/Industroyer було скоєно більш витончений напад на мережу електропостачання столиці країни – Києва. Хоча за своєю тривалістю та масштабом цей напад був меншим за попередній, за своїм характером він був набагато страшнішим: мета нападу полягала в тому, щоб вивести з ладу реле електробезпеки, які використовуються для захисту обладнання енергосистем. Якби аналітики не виявили його, в результаті заключного етапу нападу було б фізично знищено дороге і важко замінне обладнання, крім короткострокового зриву електропостачання.

За межами євроатлантичного регіону Іран і, як підозрюють, інші держави ведуть наразі комплексну гібридну кампанію проти енергетичних об'єктів Саудівської Аравії. На прикладі цієї кампанії можна, ймовірно, скласти уявлення про майбутнє гібридної боротьби, зокрема у сфері енергетичної безпеки. З допомогою латентних і відкритих військових операцій, і використовуючи підставні сили Іран неодноразово порушував функціонування саудівської енергетичної інфраструктури та завдав по ній ударів.

Можлива змова вороже настроєних сил у іранській кампанії проти Саудівської Аравії, що триває, викликає особливе занепокоєння і може спричинити наслідки для країн НАТО. Зокрема, у результаті кібератаки на комплекс Petro Rabigh у 2017 р. довелося зупинити об'єкт і провести ретельне очищення, що було пов'язано з великими матеріальними витратами, більше того, мало не стався неконтрольований витік газу та вибух. Незважаючи на початкові припущення про те, що відповідальність за застосування небезпечного шкідливого програмного забезпечення Triton, використаного при нападі, належить лише Ірану. США дійшли висновку про те, що це програмне забезпечення було розроблене РФ, і наклали санкції на науково-дослідну установу, пов'язану з його

розробкою. Це шкідливе програмне забезпечення було також задіяне під час нападів на енергетичні компанії в США [15].

До інших заходів, застосованих по відношенню до РФ, як підозрюється, під час іранської кампанії, відносяться два удари із застосуванням БПЛА хуситами-союзниками Ірану по саудівських нафтопереробних заводах, напади в Перській затоці на два нафтові танкери, зареєстровані в Саудівській Аравії, і скоєні нещодавно напади на два іноземних танкери в саудівських портах у Червоному морі. Зокрема, внаслідок удару із застосуванням БПЛА по НПЗ «Сауді Арамко» в Абкаїці наприкінці 2019 р., відповідальність за який взяли на себе сили хуситів, у Ірану з'явилася можливість заперечувати свою причетність, і водночас це допомогло виявити слабкість протиповітряної оборони Саудівської Аравії.

Керівники країн НАТО наголошують на важливості енергетичної безпеки, на їх погляд, стабільне та надійне енергопостачання, диверсифікація шляхів імпорту, постачальників та енергоресурсів, а також взаємопов'язаність енергомереж мають ключове значення та підвищують стійкість перед політичним й економічним тиском. Хоча за ці питання відповідає, насамперед, державна влада, події в енергетичній сфері можуть мати значні політичні наслідки та наслідки для безпеки країн НАТО, а також торкнутися партнерів Альянсу [6].

Критично важливі об'єкти енергетичної інфраструктури – це потенційні цілі, що могло б дати противнику привабливі переваги, такі як:

- 1) зрив енергопостачання;
- 2) порушення роботи громадянської інфраструктури, від якої залежать збройні сили, що може також підірвати соціальну згуртованість;
- 3) демонстрація руйнівних можливостей з метою залякування тощо.

Шкідлива кібернетична діяльність є ефективною, дешевою (для держави), і вона дозволяє заперечувати свою причетність до неї. У міру того, як світ отримує користь і все більше залежить від нових технологій – Інтернету речей та промислового Інтернету речей, – суспільство та інфраструктура стають більш вразливими. В енергетичному секторі взаємопов'язаність глобальної мережі енергопостачання дозволяє досягти більшої результативності й економії ресурсів. Однак через те, що розширюється доступ до експлуатаційної технології енергосфери та зростає її взаємопов'язаність з системою безпеки, виникають численні можливості для нападів. Зі збільшенням глобальної енергетичної інфраструктури, її інтеграцією та зростаючою залежністю від можливості об'єднання вже спостерігається збільшення кількості кіберзлочинців, які часто користуються підтримкою держав та застосовують шкідливе програмне забезпечення, здатне порушувати розподіл енергії у дедалі більшому районі.

Суперечки навколо Huawei/5G, які велися протягом минулих років, свідчать про ще один фактор, що викликає велике занепокоєння. Якщо засоби зв'язку Huawei будуть розгорнуті в державах-членах НАТО, чи може уряд Китаю проникнути в них чи створити загрозу якимось іншим чином, чи гібридна загроза набуває нового виміру, чи маємо ми відтепер турбуватися не лише про кібератаки, а й про фізичні апаратні засоби, що встановлюються на критично важливих об'єктах інфраструктури, особливо якщо ці апаратні засоби виробляються у потенційно ворожих країнах і можуть бути перехоплені та зламані під час доставки споживачеві. Подібні фактори уразливості виникають і в енергетичному секторі.

Райони бойових дій усе більше і більше функціонують у дедалі більшому взаємозв'язку та залежності від енергетичної та комунікаційної інфраструктури. Таким чином, з'являється безліч векторів нападу, за допомогою яких противник

може вчепитись, зриваючи потік рідкого палива або електроживлення в район бойових дій. Навіть короткострокова або періодична відмова в обслуговуванні може позначитися на здатності сил НАТО до пересування і мати згубний вплив на виконання оперативного завдання в контексті колективної оборони за статтею 5 основного договору НАТО. У Стратегічній концепції НАТО зазначено, що Альянс повинен створювати та підтримувати мобільні готові до розгортання сили для виконання зобов'язань за статтею 5, а також проведення експедиційних операцій, у тому числі за допомогою Сил реагування НАТО. Саме цей недолік мобільності був підкреслений у доповіді *One Flank, One Threat, One Presence: A Strategy for NATO's Eastern Flank* («Один фланг, одна загроза, одна присутність: стратегія для східного флангу НАТО»), підготовленої у травні 2020 р. Центром європейського політичного аналізу.

Альянс визнає загрозу енергетичній безпеці та загрозу гібридної війни. Ще на зустрічі на найвищому рівні в Бухаресті в 2008 р. країни НАТО відзначили роль Альянсу в забезпеченні енергетичної безпеки, і у 2012 р. у Вільнюсі було створено Центр передового досвіду НАТО з енергетичної безпеки [7]. За підтримки НАТО було створено Європейський центр передового досвіду боротьби з гібридними загрозами, урочисте відкриття якого відбулося у жовтні 2017 р. в Гельсінкі.

У 2020 р. Науково-технічна рада НАТО дала офіційний дозвіл на створення цільової науково-дослідної групи, яка займеться проблемою енергетичної безпеки в епоху гібридної війни. Цільова група, до складу якої увійде понад 80 вчених із більш ніж десятки країн світу, аналізуватиме гібридну енергетичну загрозу та її вплив на готовність НАТО та його здатність до виконання завдання, стійкість інфраструктури держав-членів Альянсу та їхню здатність до участі в місіях НАТО [9]. Отже, одним із ключових аспектів роботи цільової науково-дослідної групи є складання загальної картини енергетичної безпеки Альянсу. Дослідницька група має виявляти уразливі точки у разі гібридної енергетичної боротьби у таких галузях, як боєздатність сил Альянсу, збереження життєво важливих послуг в енергетичному секторі, що надаються суспільству, довіри громадськості до державних установ та ін. Дослідницька робота також спрямована на те, щоб визначити низку можливих стратегій пом'якшення наслідків та контрзаходів, які могли б зробити НАТО і держави-члени.

Висновки. Таким чином, характеристика складових національної безпеки дає підстави наполягати на важливості реалізації комплексу заходів, спрямованих на підтримку на належному рівні енергетичної та соціальної безпеки, що функціонує в умовах гібридної війни. Вона негативно позначається на всіх країнах світу, у т.ч. на Україні. Виявлено, що внаслідок значного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і зростаючої залежності від них з'явилася нова сфера протистояння, одним з супротивників якої є РФ, вплив якої згубно позначається на політичних та військових функціях НАТО загалом і України зокрема. Акцентовано, що повсюдність цифрового підключення, здатність заперечувати причетність до нападів та переваги порушення роботи критично важливої енергетичної інфраструктури за допомогою операцій, що залежать від мереж, стали рушійною силою в еволюції гібридної війни. Ще більшої складності ситуації в Україні становлять масовані атаки РФ на вітчизняні об'єкти критичної інфраструктури. Це робиться, у тому числі з метою дестабілізації розвитку українського суспільства, збільшення серед нього невдоволення, апатії, агресії, конфліктів тощо. На цій підставі наполягається на подвійній ролі вітчизняних державних органів у протистоянні неоголошеній війні

рф: відстоювання власного суверенітету й територіальної цілісності, а також захист енергетичної безпеки й об'єктів критичної інфраструктури від руйнівного впливу рф. Допомогти в цьому може міжнародна технічна допомога, зокрема НАТО. З'ясовано, що НАТО перебуває в унікальному становищі, яке дозволяє цьому Альянсу посилити роботу держав-членів, покликану усунути фактори вразливості, та узагальнити уроки, що були засвоєні в цій сфері. Установлено, що з цією метою було створено Центр передового досвіду НАТО з енергетичної безпеки у 2012 р. у Вільнюсі. Крім того, за підтримки НАТО було створено Європейський центр передового досвіду боротьби з гібридними загрозами у 2017 р. в Гельсінкі. Перед Альянсом стоїть завдання вийти на належний рівень оперативної взаємодії, щоб стримувати потенційно руйнівні гібридні напади рф на енергетичну інфраструктуру й її відновлення після них.

Список використаних джерел:

1. Домбровська С.М., Помаза-Пономаренко А.Л., Крюков О.І., Порока С.Г. Інформаційні загрози та комунікативна інфраструктура в державному секторі: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2024. 244 с.
2. Помаза-Пономаренко А.Л., Новіков В.О. Шляхи трансформації інституційних механізмів публічного управління в Україні: від інформаційних загроз до гібридних війн. *Державне будівництво: електронний журнал*. 2023. № 1 (33). URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22921> (дата звернення: 30.06.2024).
3. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Закордонний досвід забезпечення соціальної безпеки шляхом стійкого функціонування об'єктів критичної інфраструктури та підвищеної небезпеки. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 4 (32). С. 371–384.
4. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Забезпечення стійкості системи державного регулювання об'єктів підвищеної небезпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3461>. (дата звернення: 30.06.2024).
5. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Механізми забезпечення цивільної безпеки України: аспекти попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 3 (44). URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/3/9732> (дата звернення: 30.06.2024).
6. Dupuy A.C., Nussbaum D., Butrimas V., Granitsas A. Energy Security in the Age of Hybrid Warfare. January 13, 2021. URL: <https://www.nato.int/docu/review/ru/articles/2021/01/13/energeticheskaya-bezopasnost-v-epohu-gibridnoj-bor-by/index.html> (дата звернення: 30.06.2024).
7. Gogoreliani A. Energy efficiency and renewable energy solutions in NATO and PfP countries' military operations. September 10, 2021. URL: <https://www.enseccoe.org/publications/energy-efficiency-and-renewable-energy-solutions-in-nato-and-pfp-countries-military-operations/> (дата звернення: 30.06.2024).
8. Higgins A. Russian Money Suspected Behind Fracking Protests. *The New York Times*. November 30, 2014. URL: <https://www.nytimes.com/2014/12/01/world/russian-money-suspected-behind-fracking-protests.html> (дата звернення: 30.06.2024).
9. Energy Security in the Era of Hybrid Warfare. *Empowering NATO's Technological Edge*. 2020. URL: <https://www.sto.nato.int/Lists/STONewsArchive/displaynewsitem.aspx?ID=524> (дата звернення: 30.06.2024).
10. Illicit Influence – Part Two – The Energy Weapon. *Alliance for Securing Democracy*. 2019. URL: <https://securingdemocracy.gmfus.org/illicit-influence-part-two-energy-weapon/> (дата звернення: 30.06.2024).
11. Lyngaas S. German intelligence agencies warn of Russian hacking threats to critical infrastructure. May 26, 2020. URL: <https://cyberscoop.com/german-intelligence-memo-berserk-bear-critical-infrastructure/> (дата звернення: 30.06.2024).
- 12.

13. NATO 2030: United for a new era. Analysis and Recommendations of the Reflection Group Appointed by the NATO Secretary General. 2020. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201201-Reflection-Group-Final-Report-Uni.pdf (дата звернення: 30.06.2024).
14. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14. Issue 1. Pp. 216–220.
15. Slowik J. CRASHOVERRIDE: Reassessing the 2016 Ukraine Electric Power Event as a Protection-Focused Attack. August 15, 2019. URL: <https://www.dragos.com/wp-content/uploads/CRASHOVERRIDE.pdf> (дата звернення: 30.06.2024).
16. Treasury Sanctions Russian Government Research Institution Connected to the Triton Malware. *U.S. Department of the treasury*. October 23, 2020. URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm1162> (дата звернення: 30.06.2024).

References

1. Dombrovska, S.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L., Kryukov, O.I., & Poroka, S.G. (2024). *Informatsiyni zahrozy ta komunikatyvna infrastruktura v derzhavnomu sektori [Information threats and communication infrastructure in the public sector]*. NUCZU, Kharkiv [in Ukrainian].
2. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Novikov, V.O. (2023). Ways of transformation of institutional mechanisms of public administration in Ukraine: from informational threats to hybrid wars. *Derzhavne budivnytstvo*, 1 (33). Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/22921> [in Ukrainian].
3. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Taraduda, D.V. (2024). Foreign experience of ensuring social security through the sustainable functioning of critical infrastructure objects and increased danger. *Nauka i tekhnika s'ohodni*, 4, 371–384 [in Ukrainian].
4. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Taraduda, D.V. (2024). Ensuring the stability of the system of state regulation of increased danger facilities and critical infrastructure facilities. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 4. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3461> [in Ukrainian].
5. Pomaza-Ponomarenko, A.L., & Taraduda, D.V. (2024). Mechanisms for ensuring civil security of Ukraine: aspects of emergency prevention at the facilities of the military-industrial complex. *Publichne administruvannya ta natsional'na bezpeka*, 3 (44). Retrieved from <https://www.inter-nauka.com/issues/administration2024/3/9732> [in Ukrainian].
6. Dupuy, A.C., Nussbaum, D., Butrimas, V., & Granitsas, A. (2021). Energy Security in the Age of Hybrid Warfare. *www.nato.int*. Retrieved from <https://www.nato.int/docu/review/ru/articles/2021/01/13/energeticheskaya-bezopasnost-v-epohu-gibridnoj-bor-by/index.html> [in English].
7. Gogoreliani, A. (2021). Energy efficiency and renewable energy solutions in NATO and PfP countries' military operations. *www.enseccoe.org*. Retrieved from <https://www.enseccoe.org/publications/energy-efficiency-and-renewable-energy-solutions-in-nato-and-pfp-countries-military-operations/> [in English].
8. Higgins, A. (2014). Russian Money Suspected Behind Fracking Protests. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2014/12/01/world/russian-money-suspected-behind-fracking-protests.html> [in English].
9. The official site of NATO (2020). Energy Security n the Era of Hybrid Warfare. *www.sto.nato.int*. Retrieved from <https://www.sto.nato.int/Lists/STONewsArchive/displaynewsitem.aspx?ID=524> [in English].
10. Alliance for Securing Democracy (2019). Illicit Influence – Part Two – The Energy Weapon. *securingdemocracy.gmfus.org*. Retrieved from <https://securingdemocracy.gmfus.org/illicit-influence-part-two-energy-weapon/> [in English].

11. Lyngaas, S. (2020). German intelligence agencies warn of Russian hacking threats to critical infrastructure. *cyberscoop.com*. Retrieved from <https://cyberscoop.com/german-intelligence-memo-berserk-bear-critical-infrastructure/> [in English].
12. The official site of NATO (2020). NATO 2030: United for a new era. Analysis and Recommendations of the Reflection Group Appointed by the NATO Secretary General. *www.nato.int*. Retrieved from https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2020/12/pdf/201201-Reflection-Group-Final-Report-Uni.pdf [in English].
13. Pomaza-Ponomarenko, A., Taraduda, D., Leonenko, N., Poroka, S., & Sukhachov, M. (2024). Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 14, 1, 216–220 [in English].
14. Slowik, J. (2019). CRASHOVERRIDE: Reassessing the 2016 Ukraine Electric Power Event as a Protection-Focused Attack. *www.dragos.com*. Retrieved from <https://www.dragos.com/wp-content/uploads/CRASHOVERRIDE.pdf> [in English].
15. The official site of U.S. Department of the treasury (2020). Treasury Sanctions Russian Government Research Institution Connected to the Triton Malware. *home.treasury.gov*. Retrieved from <https://home.treasury.gov/news/press-releases/sm1162> [in English].

*Подано до редакції 01.07.24 р.
Прийнято до друку 11.08.24 р.*

УДК 351:378

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-151-160>

П'ятничук Ірина, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету управління Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Pyatnychuk Iryna, PhD in Economics, Associate professor, Dean of the faculty of management, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

✉ iryna.piatnychuk@pnu.edu.uaORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2876-6422>

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

INFORMATION MECHANISM OF PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION

Анотація. Метою статті є дослідження інформаційного механізму публічного управління вищою освітою, визначення його основних складових, проблем та перспектив розвитку. У статті досліджено сучасний стан використання Інтернету населенням, оскільки він є важливим показником інформаційного механізму публічного управління вищою освітою. Встановлено, що ефективне управління з використанням цифрових технологій має знижений рівень доступу та частоту користування Інтернетом серед населення.

Досліджено теоретичну сутність інформаційного механізму публічного управління вищою освітою. Виокремлено основні складові інформаційного механізму публічного управління вищою освітою, а саме: інформаційні системи та бази даних, аналітичні платформи, комунікаційні канали, електронні сервіси, технологічну інфраструктуру, нормативно-правову базу, освітні та навчальні ресурси, сервіси для покращення привернення уваги та комунікації.

За результатами дослідження сформовано рекомендації та стратегії підвищення ефективності публічного управління вищою освітою з урахуванням актуальних потреб стейкхолдерів та тенденцій у цій сфері. Серед них: розширення доступу до освіти, розробка мобільних додатків, впровадження персоналізованих послуг, забезпечення безпеки даних, розвиток інтерактивного зворотного зв'язку, стандартизація та спрощення процедур, а також стимулювання інновацій. Застосування представлених рекомендацій має багато переваг, які сприяють підвищенню ефективності публічного управління вищою освітою. У процесі аналізу ефективності публічного управління вищою освітою було виділено кілька ключових аспектів. З метою подальшого вдосконалення системи надання освітніх послуг рекомендовано реалізувати комплексний підхід.

Ключові слова: інформаційний механізм, публічне управління, публічне управління вищою освітою, механізми публічного управління, механізми публічного управління вищою освітою.

Abstract. The purpose of the article is to study the information mechanism of public management of higher education, to identify its key components, problems and prospects for development. The article examines the current state of Internet use by the population, after which it is an important indicator of the information mechanism of public management of higher education. It has been established that effective management with the use of digital technologies has a reduced level of access and frequency of Internet use among the population.

The theoretical essence of the information mechanism of public management of higher education has been studied. The main components of the information mechanism of public management of higher education are highlighted, as well as: information systems and databases, analytical platforms, communication channels, electronic services, technological infrastructure, regulatory and legal framework, educational and training resources, services for improving attention and communication.

Based on the results of the research, we will present recommendations and strategies for improving the effectiveness of public management of higher education, taking into account the current needs of stakeholders and trends in this area. These include: increasing access to education, developing mobile applications, implementing personalized services, ensuring data security, developing interactive feedback, standardizing and simplifying procedures, and stimulating innovation. The application of the presented recommendations has many advantages that contribute to the improvement of the efficiency of public management of higher education. In the process of analyzing the effectiveness of public management of higher education, several key aspects were identified. In order to further improve the system of providing educational services, it is recommended to implement an integrated approach.

Keywords: information mechanism, public management, public management of higher education, mechanisms of public management, mechanisms of public management of higher education.

Постановка проблеми. В сучасних умовах інформаційного суспільства ефективно управління вищою освітою неможливе без застосування передових інформаційних технологій та систем. Глобалізація, інтернаціоналізація освітнього середовища, швидкий розвиток технологій та зростаюча конкуренція, формують нові вимоги до системи вищої освіти у частині її адаптивності та інноваційності. Відмітимо, що інформаційний механізм публічного управління сприяє інтеграції цих нових вимог у функціонування закладів вищої освіти, сприяючи ефективній комунікації між різними учасниками освітньої діяльності, від здобувачів вищої освіти й науково-педагогічних працівників до державних органів і роботодавців.

Актуальність дослідження інформаційного механізму публічного управління вищою освітою зумовлена потребою в удосконаленні управлінських процесів та підвищенні якості освітніх послуг. Застосування сучасних інформаційних систем дає змогу не тільки оптимізувати внутрішні процеси закладів вищої освіти, а й забезпечити їх відкритість та підзвітність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до вивчення проблематики, зокрема, Л. Грень [1], С. Домбровська [2], Ю. Древаль [3], Г. Кириченко [4], В. Федорчак [5], С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах [6], І. Якайтис [7] та ін. Вивчення спеціальної літератури дало змогу встановити, що попри значний внесок авторів в окреслену проблематику, подальшого дослідження потребує визначення інформаційного механізму публічного управління вищою освітою та його складових в сучасних умовах, що становить предмет даного дослідження.

Мета статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення інформаційного механізму публічного управління вищою освітою, виявлення його ключових компонентів, проблем та перспектив розвитку. У процесі дослідження будуть розглянуті сучасні інформаційні технології, що застосовуються у сфері вищої освіти.

Завданнями статті є:

- визначити поняття та складові інформаційного механізму публічного управління вищою освітою;
- дослідити сучасні інформаційні технології та системи, що використовуються у вищій освіті;
- розробити практичні рекомендації та стратегії для покращення ефективності публічного управління вищою освітою з урахуванням сучасних потреб стейкхолдерів та тенденцій у цій сфері.

Викладення основного матеріалу. Перш ніж здійснити дослідження сучасного стану імплементації інформаційного механізму публічного управління

вищою освітою, вважаємо за доцільне вивчити аналітичні дані щодо застосування інформаційних технологій в Україні.

Так, згідно з результатами досліджень, в Україні значне число населення активно використовує інтернет. Для прикладу, 80% українців користуються інтернетом щодня, що вказує на те, що наявний є високий рівень інтеграції інформаційних технологій у повсякденне життя людей. Про це свідчить аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2023 році» (табл. 1). Дослідження здійснено Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) у 2023 р. на замовлення Програми розвитку ООН (UNDP) в Україні, у межах «Проєкту підтримки Дія», що реалізовується за фінансової підтримки Швеції у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України [8].

Таблиця 1

Інформація про частоту використання інтернету в Україні

Частота використання	Вересень 2021 р.	Вересень 2022 р.	Вересень 2023 р.	Відхилення, %	
				2023 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
Дуже часто: 3 і більше годин на день	69,7	71,8	79,9	10,2	8,1
2-3 години на тиждень	10,4	9,2	6,8	-3,6	-2,4
2-3 години на місяць	2,7	1,6	1,2	-1,5	-0,4
Дуже зрідка: менше години на місяць	2,6	2,5	3	0,4	0,5
Взагалі не користуюся	13,5	14,3	8,8	-4,7	-5,5
Важко сказати	1,2	0,7	0,3	-0,9	-0,4

Джерело: складено на основі [8].

Встановлено, що впродовж останнього року з 72% до 80% зростає питома вага користувачів інтернету, котрі використовують його щодня 3 години і більше. З урахуванням даних 2021 р. (69,7%) за останні два роки спостерігається збільшення на понад 10% (рис. 1). Крім цього, 11% використовують інтернет нерегулярно, а саме: 2-3 години на тиждень і рідше (у 2022 р. ця підгрупа користувачів складала 13%).



Рис. 1. Частота використання інтернету в Україні

Джерело: складено на основі [8].

Виявлено, що не використовують інтернет взагалі 9% респондентів (у 2022 р. – 14%, а в 2021 р. – 13,5%). Таким чином, встановлено, що впродовж досліджуваного періоду (2021–2023 рр.) спостерігається збільшення майже на 5% населення, яке почало використовувати інтернет і на 10% збільшилось число тих, хто щоденно використовує інтернет по більше ніж 3 години.

Відмітимо, що це є важливим показником для аналізу в межах інформаційного механізму публічного управління вищою освітою, оскільки ефективно управління із застосуванням цифрових технологій має враховувати рівень доступу й частоту використання інтернету серед населення.

Інформація про частоту користування інтернетом може допомогти в розробці політик та впровадженні електронних послуг у сфері освіти. Зокрема, можна визначити, які платформи та ресурси найкраще використовувати для комунікації з абітурієнтами, студентами та викладачами, а також для забезпечення доступу до освітніх матеріалів та адміністративних послуг онлайн.

На основі отриманих результатів можна оцінити рівень застосування інформаційних технологій в нашій країні, а також можемо говорити про вплив на якість освітніх послуг. Ця інформація буде важливою для подальшого вдосконалення інформаційного механізму публічного управління вищою освітою.

У результаті вивчення спеціальних джерел відзначаємо, що у власній науковій публікації В. Федорчак визначив, що інформаційний механізм слід розглядати як «концептуальну модель інформаційно-аналітичної системи державного управління». Варто відмітити, що вказаний механізм також розглядається як сукупність комунікаційних й інформаційних компонентів, що передбачають обробку документації. З урахуванням наведеного, вказаний механізм в основі має засоби геоінформаційної підсистеми й дає змогу імплементувати в державних та місцевих органах влади інформаційні процеси, котрі сприяють прийняттю управлінських рішень за допомогою збору, обробки, зберігання, передачі й захисту інформації [5].

Відмітимо, що провідною тенденцією в сучасному розвитку сфери вищої освіти є інформатизація. Імплементация таких тенденцій сприяє тому, щоб вища освіта стала гнучкішою, ефективнішою, сучаснішою, й відповідатиме світовим стандартам якості освіти.

Актуалізація проблемних питань у частині інформатизації процесу управління ЗВО зумовлена необхідністю створення, впровадження та розвитку цифрового освітнього середовища через застосування передових інформаційних систем, платформ і технологій. При цьому, важливим аспектом є здійснення підготовки фахівців до роботи за умов інформаційного суспільства, підвищення якості та ефективності освітньої діяльності [1, с. 133].

Таким чином вивчення літератури дало змогу встановити, що під інформаційним механізмом публічного управління вищою освітою слід розуміти сукупність засобів і методів, за допомогою яких здійснюється збір, обробка, зберігання, передача та використання інформації, що забезпечує ефективне прийняття рішень та управління закладами вищої освіти. Такий механізм націлений на підвищення прозорості, підзвітності та якості вищої освіти за допомогою застосування сучасних інформаційних технологій та інструментів, які підтримують комунікацію між державними органами, ЗВО, здобувачами вищої освіти та іншими зацікавленими сторонами.

Встановлено, що основними компонентами інформаційного механізму публічного управління вищою освітою мають бути:

1. Інформаційні системи та бази даних, які передбачають:
 - системи, які дають змогу реєструвати (вести облік) здобувачів вищої освіти (у тому числі, накопичувати інформацію про їхню успішність, вивчені ними освітні компоненти, освоєні компетенції та результати навчання, присвоєні кваліфікації тощо), викладачів (у тому числі, накопичувати інформацію про наукові ступені, вчені звання, підвищення кваліфікації, фіксацію відповідності науково-педагогічних працівників ліцензійним вимогам, результати наукової, освітньо-методичної, міжнародної, проектної діяльності тощо), освітніх програм (інформацію про зміст і структуру освітніх програм, терміни акредитації тощо), наукових досліджень та ін.;
 - системи управління освітнім процесом (або іншими словами LMS – Learning Management Systems, тобто платформи, які дають змогу забезпечити дистанційний формат освітнього процесу, і можуть бути, як відкритими системи управління навчанням, для прикладу Moodle, так і розроблені платформи ІТ-фахівцями під конкретний ЗВО).
2. Аналітичні платформи, котрі включають: системи моніторингу якості освіти (платформа моніторингу акредитації освітніх програм ЗВО від НАЗЯВО тощо) та інструменти для збору, аналізу та візуалізації даних про ефективність ЗВО, тобто програмне забезпечення, яке також може бути розроблене ЗВО і використовується тільки в цих закладах, або поєднання різних за функціональним призначенням набором платформ, залежно від сфери досліджуваного питання. Наприклад, задля налагодження роботи у частині електронного документообігу та електронних звернень стейкхолдерів освітнього процесу можуть застосовуватись інструменти Google (Google Документи, Форми, Таблиці, Сайти тощо). З метою оцінки відвідуваності офіційних сайтів університетів, для проведення успішної оптимізації пошукових систем (SEO) і підвищення видимості вебсайту ЗВО, що важливо під час реалізації інформаційного механізму публічного управління вищою освітою, може застосовуватись інструментарій платформ, зокрема [9; 10]: для дослідження ключових слів запитів у пошукових системах (Google Keyword Planner, SEMrush, Ahrefs); для аналізу сайту та конкурентів (Google Analytics, Google Search Console, SEMrush Site Audit); для внутрішньої оптимізації та контенту (Yoast SEO, Screaming Frog SEO Spider); для відстеження рейтингу та зворотних посилань (Rank Math, Moz Link Explorer, Ahrefs Backlink Checker).
3. Комунікаційні канали, котрі передбачають:
 - платформи для взаємодії між студентами, викладачами, адміністрацією та зовнішніми стейкхолдерами (це можуть бути як авторські системи чи чат-боти ЗВО, так і месенджери різних соціальних мереж Facebook, Telegram, Instagram тощо);
 - офіційні вебсайти та портали для публікації нормативно-правових актів, звітів та іншої важливої інформації.
4. Електронні сервіси, до яких можемо віднести онлайн реєстрацію та управління студентськими записами, а також портали для подачі заявок на гранти, стипендії та інші види фінансової підтримки.

5. Технологічна інфраструктура, до якої відносять: сервери, мережеве обладнання та програмне забезпечення для забезпечення безперебійної роботи інформаційних систем, а також використання кібербезпеки для захисту даних.
6. Нормативно-правова база, до якої відносять: законодавчі та нормативні акти, що регулюють використання інформаційних технологій у сфері вищої освіти, а також політики та процедури для захисту персональних даних та забезпечення інформаційної безпеки.
7. Освітні та навчальні ресурси, які включають: електронні бібліотеки, бази даних наукових публікацій та інших навчальних матеріалів, а також платформи для дистанційного навчання та онлайн-курсів (це можуть бути авторські платформи ЗВО або загальнодоступні сервіси, для прикладу Prometheus, Дія.Освіта, ВУМ тощо).

Крім цього, все більше популярним і ефективним способом привертання уваги аудиторії та комунікації з нею є візуалізації (створення відео, інфографік тощо). Існує багато цифрових інструментів, які допомагають в створенні, редагуванні, розповсюдженні та аналізі відеоконтенту, серед яких найбільш популярними є [9]:

1. Для створення та редагування відео призначені: Adobe Premiere Pro, Final Cut Pro X, iMovie, Filmora (Wondershare).
2. Для анімації та відеографіки призначені: Powtoon, Vyond (раніше GoAnimate), Canva.
3. Для розповсюдження та просування відео: YouTube, Vimeo, Wistia.
4. Для аналітики та взаємодії з глядачами: YouTube Analytics, Google Analytics, Wistia Analytics, Interactive Video Platforms (наприклад, NapYak).

Варто відмітити, що вибір вищенаведених інструментів залежить від конкретної мети, ресурсів та рівня фаховості у цій сфері.

Наступним ключовим аспектом, який забезпечує ефективну реалізацію інформаційного механізму є аналітика. Цифрові інструменти допомагають збирати, аналізувати та визначати результати кампаній ЗВО. До найпопулярніших інструментів для аналітики слід віднести такі, як:

1. Вебаналітика, яка реалізовується за допомогою таких сервісів як: Google Analytics, Adobe Analytics, Hotjar.
2. Соціальна мережа та контент-аналітика: Hootsuite, Buffer, Sprout Social.
3. PPC (Pay-Per-Click) та рекламна аналітика: Google Ads, Facebook Ads Manage.
4. SEO-аналітика: SEMrush, Ahrefs.

Отже, вищенаведені інструменти дозволяють збирати важливі дані, визначати ефективність стратегій та приймати дієві рішення у сфері реалізації інформаційного механізму публічного управління вищою освітою.

Встановлено, що наведені компоненти разом формують комплексний механізм, який забезпечує ефективне управління, підвищення якості та доступності вищої освіти через використання інформаційних технологій. За підсумками проведеного дослідження виокремлено складові інформаційного механізму публічного управління вищою освітою, розуміння котрих дасть змогу підвищити рівень ефективності управління (рис. 2).

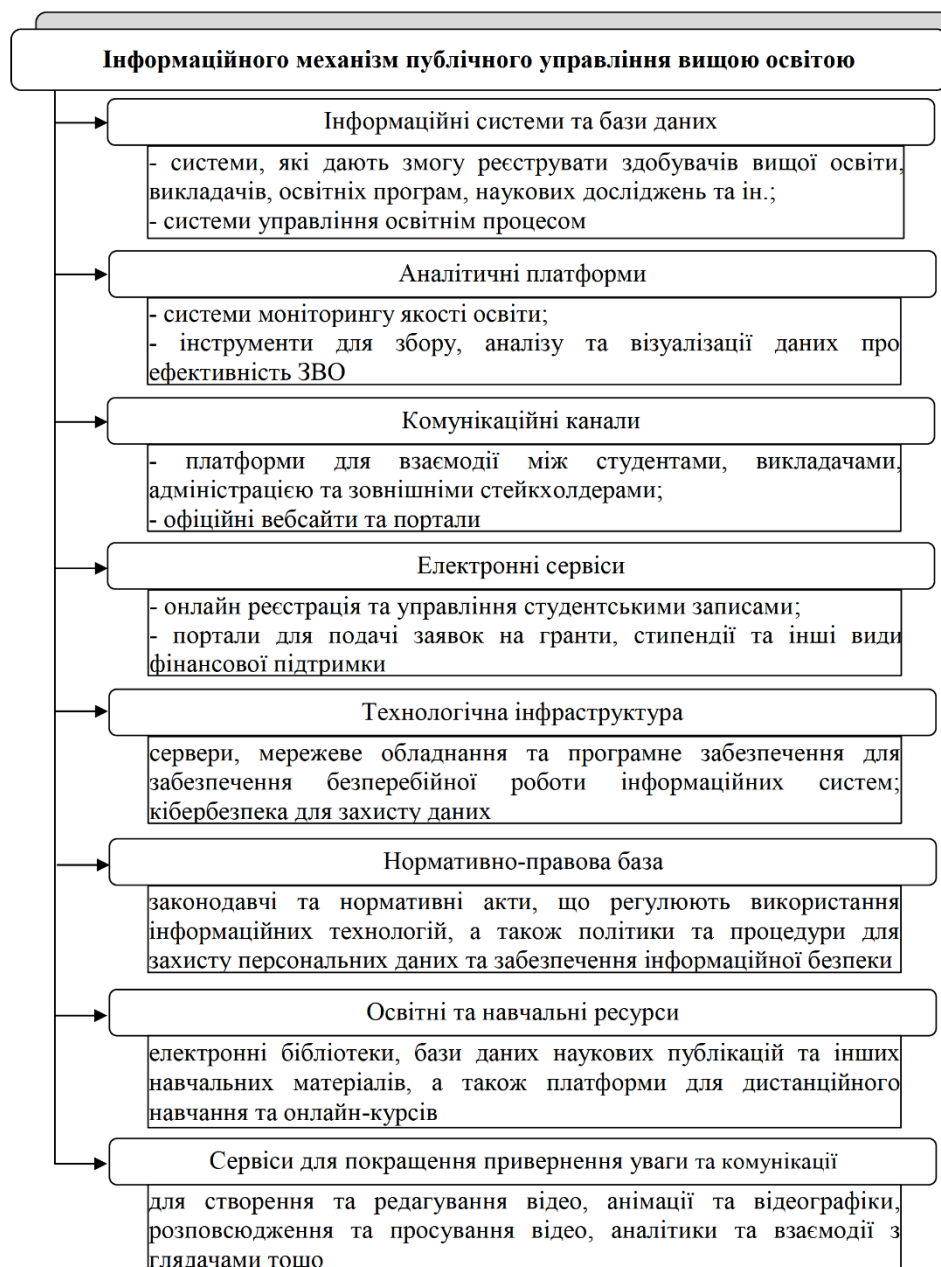


Рис. 2. Складові інформаційного механізму публічного управління вищою освітою

Джерело: складено автором.

Сучасні тенденції у сфері публічного управління спрямовані на використання інноваційних підходів та технологій не лише у процесі реалізації освітньої діяльності, але й для поліпшення механізмів публічного управління у вищій освіті. Однією з ключових тенденцій є перехід до цифрового врядування, де основні процедури та послуги надаються в електронній формі через інтернет-платформи [10].

Інша тенденція полягає в застосуванні штучного інтелекту (ШІ) та аналітики даних для автоматизації та оптимізації роботи державних органів у сфері вищої освіти. ШІ допомагає розробляти персоналізовані рішення, що дає змогу ефективніше здійснювати освітню діяльність.

Крім того, велика увага приділяється розвитку мобільних додатків та онлайн-платформ, які дозволяють громадянам зручно та швидко звертатися за

допомогою до органів публічного управління, у тому числі й у сфері вищої освіти. Це забезпечує легкий доступ до інформації та послуг з будь-якого місця та в будь-який час [10].

Іншою важливою інноваційною практикою є впровадження «електронного документообігу» та «електронного підпису», що спрощує та прискорює процеси обміну документами між учасниками освітнього процесу.

Загалом, сучасні тенденції та інноваційні підходи в сфері публічного управління вищою освітою спрямовані на забезпечення більш ефективного, зручного та прозорого надання освітніх послуг зацікавленим сторонам.

За підсумками проведеного дослідження, представимо рекомендації та стратегії для покращення ефективності публічного управління вищою освітою з урахуванням сучасних потреб стейкхолдерів та тенденцій у цій сфері:

1. Підвищення рівня доступності освіти: розробка освітніх програм та тренінгів, зокрема і з цифрової грамотності для громадян усіх вікових категорій, щоб забезпечити більший доступ до освітніх послуг та підвищити рівень їхньої ефективності.
2. Розвиток мобільних додатків, тобто створення мобільних додатків для доступу до освітніх послуг на смартфонах та планшетах, що забезпечить більшу зручність та доступність для користувачів.
3. Впровадження персоналізованих сервісів, що передбачає розробку інтерактивних платформ, які здатні адаптуватися до потреб кожного конкретного користувача, надаючи персоналізовану інформацію та послуги.
4. Забезпечення безпеки даних, тобто посилення заходів захисту даних в інформаційних системах ЗВО, використання сучасних технологій шифрування й ідентифікації для забезпечення конфіденційності та безпеки інформації.
5. Розвиток інтерактивного зворотного зв'язку, що включає створення механізмів збору відгуків від користувачів щодо якості та ефективності наданих освітніх послуг для постійного їх вдосконалення.
6. Стандартизація та спрощення процедур, тобто впровадження єдиної системи стандартів та процедур надання освітніх послуг та системи управління ЗВО задля спрощення процесів взаємодії стейкхолдерів освітнього процесу і державними органами та органами місцевого самоврядування.
7. Стимулювання інновацій, що означає підтримку та стимулювання інноваційних рішень у сфері вищої освіти, залучення приватного сектору та стартапів для розробки нових технологічних рішень і платформ для надання освітніх послуг.

Застосування представлених рекомендацій має багато переваг, які сприяють покращенню ефективності публічного управління вищою освітою. По-перше, підвищення доступності освіти. Розвиток мобільних додатків для доступу до освітніх послуг на смартфонах та планшетах дозволить здобувачам освіти отримувати доступ до необхідних сервісів у будь-який час та у будь-якому місці, що підвищить їхню зручність та ефективність взаємодії із суб'єктами публічного управління вищою освітою. Це особливо важливо для молоді, які віддають перевагу мобільним технологіям. Забезпечення безпеки даних у інформаційних системах публічного управління вищою освітою є критично важливою складовою для збереження довіри здобувачів до органів публічного управління вищою освітою. Застосування сучасних технологій шифрування та захисту даних

допомагатиме уникнути витоку конфіденційної інформації й збереже довіру здобувачів вищої освіти до освітніх послуг [10].

Висновки. Отже, у процесі дослідження інформаційного механізму публічного управління вищою освітою було виявлено кілька ключових аспектів. Для подальшого покращення системи надання освітніх послуг рекомендується впровадження комплексного підходу. Це включає в себе підвищення доступності вищої освіти, забезпечення надійності та безпеки даних, розвиток мобільних додатків та персоналізованих сервісів, а також постійний зворотний зв'язок із стейкхолдерами для вдосконалення освітніх та управлінських процесів у сфері вищої освіти. Крім того, необхідно стимулювати інновації та впроваджувати передові технології, такі як штучний інтелект, для забезпечення більшої ефективності та надійності системи надання освітніх послуг. Такий підхід сприятиме подальшій модернізації публічного управління вищою освітою та покращенню якості освітніх послуг.

Список використаних джерел:

1. Грень Л.М. Механізми державного управління у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Вісник Нац. ун-ту цивільн. захисту України: зб. наук. пр. Серія: Державне управління.* 2019. Вип. 2 (11). С. 126–138.
2. Домбровська С.М. Теоретичні аспекти формування механізмів державного управління у реформуванні вищої освіти України. *Державне будівництво.* 2010. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_2_9 (дата звернення: 05.08.2024).
3. Древаль Ю.Д. Механізми державного управління вищою освітою в Україні: проблеми формування та вдосконалення. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2014. Вип. 2. С. 107–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_16 (дата звернення: 05.08.2024).
4. Кириченко Г.В. Інформаційно-комунікаційні механізми як інновації в системі формування позитивного іміджу органів державної влади. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2019. Том 30 (69). № 6. С. 46–54.
5. Федорчак В.В. Механізми державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій в Україні: дис.. д-ра наук з держ. упр. – 25.00.02; Нац. ун-т цивіл. захисту України. Харків, 2018. 373 с.
6. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрукайтене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 516 с.
7. Якайтис І.Б. Механізми державного управління інноваційним розвитком вищої освіти в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління»; ІФНТУНГ. Івано-Франківськ, 2018. 21 с.
8. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг. Аналітичний звіт. Київ, 2024. 67 с. URL : <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi> (дата звернення: 05.08.2024).
9. П'ятничук І.Д., Томашевська А.В., Горогоцька Н.І., Паска Ю.В. Digital-marketing: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології.* №1. 2024. URL: <https://www.mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/354> (дата звернення: 05.08.2024).
10. П'ятничук І.Д. Публічне управління наданням електронних послуг: аналіз ефективності та напрямки подальших покращень. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»).* 2024. № 4(4). С. 522–533.

References

1. Hren, L.M. (2019). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia u sferi profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity [Mechanisms of state administration in the field of professional (vocational and technical) education]. *Visnyk Nats. un-tu tsyviln. zakhystu Ukrainy: zb. nauk. pr. Serii : Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National civil university. defense of Ukraine: coll. of science pr. Series: State administration*, 2 (11), 126–138 [in Ukrainian].
2. Dombrovska, S.M. (2010). Teoretychni aspekty formuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia u reformuvanni vyshchoi osvity Ukrainy [Theoretical aspects of the formation of state management mechanisms in the reform of higher education in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo – State construction*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_2_9 [in Ukrainian].
3. Dreval, Yu.D. (2014). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu v ukraini: problemy formuvannia ta vdoskonalennia [Mechanisms of state management of higher education in Ukraine: problems of formation and improvement]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: Public administration*, 2, 107–111. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_16 [in Ukrainian].
4. Kyrychenko, H.V. (2019). Informatiino-komunikatsiini mekhanizmy yak innovatsii v systemi formuvannia pozytyvnoho imidzhu orhaniv derzhavnoi vlady [Information and communication mechanisms as innovations in the system of forming a positive image of state authorities]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Scholarly notes of V. I. Vernadsky Tavri National University. Series: Public administration*, 30 (69), 46–54 [in Ukrainian].
5. Fedorchak, V.V. (2018). *State emergency risk management mechanisms in Ukraine*: PhD diss. Kharkiv: National University of Civil Engineering defense of Ukraine [in Ukrainian].
6. Chernov, S., Voronkova, V., Banakh, V., Sosnin, O., Zhukauskas, P., Vvainkhardt, Y. & Andriukaiten R. (2016). Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh informatsiinoho suspilstva: vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid [Public management and administration in the conditions of the information society: domestic and foreign experience]. *Zaporizhzhia: ZDIA* [in Ukrainian].
7. Yakaitis, I.B. (2018). *Mechanisms of state management of innovative development of higher education in Ukraine*: PhD thesis abstract. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG [in Ukrainian].
8. Dumky i pohlyady naseleння Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh. [Opinions and views of the population of Ukraine regarding state electronic services]. *Analitychnyi zvit – Analytical report*. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2023-rotsi> [in Ukrainian].
9. Piatnychuk, I.D., Tomashevskaya, A.V., Horohotska, N.I. & Paska, Yu.V. (2024). Digital-marketing: suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Digital marketing: modern challenges and development prospects]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and digital technologies*, 1. Retrieved from <https://www.mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/354> [in Ukrainian].
10. Piatnychuk, I.D. (2024). Publichne upravlinnia nadanniam elektronnykh posluh: analiz efektyvnosti ta napriamky podalshykh pokrashchen [Public management of the provision of electronic services: analysis of effectiveness and directions for further improvements]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi (Serii «Pravo», Serii «Osvita», Serii «Upravlinnia ta administruvannia», Serii «Sotsialni ta povedinkovi nauky») – Successes and achievements in science (Law Series, Education Series, Management and Administration Series, Social and Behavioral Sciences Series)*, 4(4), 522–533 [in Ukrainian].

Подано до редакції 6.08.24 р.
Прийнято до друку 7.09.24 р.

УДК 351:004] (477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167>

Редзюк Наталія, доктор філософії (PhD), викладачка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Redziuk Nataliia, Doctor of Philosophy (PhD), Lecturer at the Department of Public Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

✉ natatkachuk473@gmail.comORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8697-349X>

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. У статті розглядається ключова роль інформаційних технологій у модернізації та вдосконаленні системи публічного управління. Основна увага акцентується на тому, як ІТ сприяють підвищенню прозорості, ефективності та оперативності діяльності державних органів. У дослідженні розкрито значення електронних систем у наданні державних послуг, що дозволяє скоротити бюрократичні процедури та забезпечити доступність інформації для громадян. Проаналізовано вплив цифрових рішень на спрощення адміністративних процесів, оптимізацію витрат та зменшення впливу людського фактора. Висвітлено, як ІТ допомагають забезпечити контроль над державними фінансами та процесами прийняття рішень, сприяючи зниженню рівня корупції. Окреслено ризики, пов'язані з використанням інформаційних технологій у публічному управлінні, зокрема кібербезпека, і запропоновано стратегії їх мінімізації. Описано сучасні тенденції використання інформаційних технологій у системі публічного управління України, зокрема цифрові реформи, такі як «Дія» та інші ініціативи, спрямовані на цифровізацію державного сектора. Дослідження ролі інформаційних технологій в публічному управлінні є актуальним та ключовим фактором для підвищення ефективності урядування, що забезпечує покращення державних послуг і підвищує довіру громадян до органів влади.

Зазначено, що цифровізація сприяє оптимізації витрат у публічному секторі та прискорює прийняття управлінських рішень, що є критичним для сучасних викликів і потреб. Однак, з використанням ІТ виникають нові ризики, зокрема пов'язані з кібербезпекою, які вимагають розробки комплексних стратегій захисту інформації. В Україні впровадження таких платформ як «Дія» показує значний прогрес у напрямку цифрової трансформації публічного управління. Це позитивно впливає на довіру громадян до державних інституцій та підвищує ефективність роботи державних органів. Таким чином, використання інформаційних технологій є ключовим фактором для розвитку ефективного, прозорого та доступного державного управління, яке відповідає потребам сучасного суспільства.

Ключові слова: інформаційні технології, ІТ, публічне управління, електронне урядування, автоматизація, прозорість, підзвітність, кібербезпека, цифровізація, державні послуги, цифрові реформи, Україна.

Abstract. The article examines the key role of information technology in the modernization and improvement of the public administration system. The main focus is on how IT contributes to increasing the transparency, efficiency and effectiveness of government agencies. The study reveals the importance of electronic systems in the provision of public services, which allows to reduce bureaucratic procedures and ensure the availability of information to citizens. It analyzes the impact of digital solutions on simplifying administrative processes, optimizing costs, and reducing the impact of the human factor. It is highlighted how IT helps to ensure control over public finances and decision-making processes, helping to

reduce corruption. The risks associated with the use of information technology in public administration, including cybersecurity, are outlined, and strategies for minimizing them are proposed. Current trends in the use of information technology in the public administration system of Ukraine, including digital reforms such as Diia and other initiatives aimed at digitalizing the public sector, are described. The study of the role of information technology in public administration is relevant and a key factor for increasing the effectiveness of governance, which ensures the improvement of public services and increases public confidence in government.

Digitalization contributes to the optimization of costs in the public sector and accelerates management decision-making, which is critical for modern challenges and needs. However, with the use of IT, new risks arise, in particular, those related to cyber security, which require the development of comprehensive information protection strategies. In Ukraine, the introduction of such platforms as «Diya» shows significant progress in the direction of digital transformation of public administration. This has a positive effect on citizens' trust in state institutions and increases the efficiency of state bodies. Thus, the use of information technologies is a key factor for the development of effective, transparent and accessible public administration that meets the needs of modern society.

Keywords: information technology, IT, public administration, e-government, automation, transparency, accountability, cybersecurity, digitalization, public services, digital reforms, Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, що постають перед системою публічного управління, потребують ефективних і швидких рішень для забезпечення належного рівня прозорості, оперативності та доступності державних послуг. Традиційні бюрократичні процеси часто є надмірно складними, забюрократизованими та схильними до корупції, що знижує довіру громадян до державних інституцій. В умовах глобалізації та швидкого розвитку цифрових технологій виникає необхідність у впровадженні сучасних інформаційних технологій, здатних оптимізувати управлінські процеси, зменшити адміністративне навантаження та підвищити якість державних послуг. Однак, із впровадженням цифрових інструментів виникають і нові виклики, зокрема у сфері кібербезпеки та захисту даних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі все більше уваги приділяється ролі інформаційних технологій у публічному управлінні. Дослідження показують, що цифрові інструменти можуть значно підвищити ефективність державних органів та сприяти зниженню корупції. Зокрема, у працях українських авторів, зокрема І. Дьоміна та О. Рижкової, аналізуються тенденції цифровізації в Україні, впровадження платформи «Дія» як успішного прикладу інтеграції IT у публічне управління.

Також важливими є дослідження у сфері автоматизації процесів, зокрема роботи К. Мюллер, яка наголошує на важливості використання хмарних технологій для управлінської ефективності. Проте низка публікацій звертає увагу на виклики, пов'язані з кібербезпекою та загрозами для державних структур при впровадженні інформаційних технологій. Наприклад, М. Стейсі та Дж. О'Ніл підкреслюють важливість розробки ефективних стратегій захисту даних. Закордонні дослідники, такі як Л. Лессінг, зосереджуються на правовому регулюванні інтернету та цифрових інновацій у США.

Політологи досліджують вплив IT на політичні процеси та функціонування демократичних інститутів. Українські дослідники, такі як О. Ткаченко, вивчають вплив цифрових технологій на політичну участь громадян та електоральні процеси. Аналіз наукових праць підтверджує необхідність подальшого вивчення цього питання, зокрема в контексті України, де триває активна цифровізація державного управління на тлі нових безпекових викликів.

Метою статті є дослідження ролі інформаційних технологій у публічному управлінні, зокрема їх впливу на ефективність державних структур, підвищення прозорості, оптимізацію управлінських процесів та покращення якості надання державних послуг.

Виклад матеріалу. Інформаційні технології (ІТ) – це сукупність методів, процесів і засобів для збору, зберігання, обробки, аналізу та передачі інформації з використанням комп'ютерної техніки програмного забезпечення. ІТ забезпечують автоматизацію інформаційних процесів, що сприяє ефективній організації та управлінню даними в різних сферах діяльності, включаючи публічне управління [1].

Сучасний розвиток інформаційних технологій суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, зокрема систему публічного управління. Державні органи зіштовхуються з необхідністю швидко адаптуватися до нових умов, забезпечуючи прозорість, оперативність та доступність державних послуг. Впровадження ІТ в публічне управління сприяє оптимізації адміністративних процесів, покращення комунікації між громадянами та державою, зниження рівня корупції та посилення підзвітності органів влади. Водночас такі зміни створюють нові виклики, серед яких – забезпечення кібербезпеки, адаптація правового регулювання та подолання цифрового розриву серед населення.

Ключова роль інформаційних технологій (ІТ) у модернізації та вдосконаленні системи публічного управління полягає в тому, що вони значно підвищують ефективність державних структур, забезпечують прозорість процесів і спрощують взаємодію між громадянами та органами влади. ІТ дозволяють автоматизувати адміністративні процедури, зменшити час на обробку інформації, покращити якість надання державних послуг і зробити їх доступнішими для громадян. Завдяки впровадженню електронного врядування, державні установи можуть надавати послуги дистанційно, що скорочує бюрократичні процедури та підвищує підзвітність влади.

Одним із ключових аспектів є впровадження електронного документообігу, який дозволяє державним органам зберігати та обробляти документи в цифровій формі, тим самим прискорюючи управлінські процеси. Крім того, ІТ сприяють покращенню управління державними фінансами через прозорість операцій, що знижує корупційні ризики. У багатьох країнах, включно з Україною, активне використання ІТ також є невіддільною частиною державних реформ, спрямованих на цифровізацію [6].

Інформаційні технології відіграють вирішальну роль у підвищенні прозорості, ефективності та оперативності діяльності державних органів. ІТ забезпечують відкритий доступ до інформації про діяльність державних органів, що сприяє підвищенню підзвітності влади перед громадянами. Використання таких інструментів, як відкриті державні дані, електронний документообіг та онлайн-платформи для громадян, дозволяє слідкувати за процесами прийняття рішень і моніторити державні витрати. Це знижує корупційні ризики та підвищує довіру суспільства до державних інституцій [2].

ІТ сприяють автоматизації багатьох рутинних процесів у державному управлінні, таких як обробка запитів, ведення документації та управління ресурсами. Це дозволяє зменшити витрати часу та фінансові ресурси, підвищуючи ефективність роботи державних структур. Наприклад, завдяки електронному документообігу значно скорочуються часові затрати на узгодження та прийняття рішень.

Використання цифрових технологій дозволяє державним органам оперативніше реагувати на потреби громадян та швидше надавати адміністративні послуги. Електронні платформи, такі як «Дія», забезпечують доступ до багатьох державних послуг у режимі онлайн, що зменшує черги та бюрократичні перепони. Це також дозволяє швидше реагувати на кризові ситуації, зокрема через автоматизовані системи оповіщення та управління [6].

ІТ-технології також забезпечують інтеграцію різних відомств і органів, що покращує координацію між ними та підвищують загальну ефективність функціонування державного апарату.

Цифрові рішення мають значний вплив на спрощення адміністративних процесів, оскільки вони дозволяють автоматизувати низку рутинних завдань, які раніше виконувалися вручну. Завдяки впровадженню електронного документообігу та онлайн-систем для надання послуг громадянам, державні органи можуть швидко та ефективно обробляти великі обсяги даних. Це не лише зменшує кількість часу, необхідного для виконання різних адміністративних процедур, але й мінімізує ймовірність помилок, пов'язаних з людським фактором [3].

Оптимізація витрат стає можливою завдяки автоматизації процесів, що скорочує потребу в адміністративному персоналі, паперових документах та інфраструктурі для їхнього зберігання. Використання хмарних технологій, онлайн-платформ для комунікацій та електронного врядування допомагає державним установам суттєво зменшити витрати на адміністрування та підтримку своїх функцій.

Зменшення впливу людського фактора досягається шляхом автоматизації рутинних завдань і використання цифрових алгоритмів для прийняття рішень або обробки даних. Це дозволяє знизити ризик суб'єктивності, помилок або зловживань у процесах прийняття рішень. Крім того, автоматизовані системи сприяють підвищенню прозорості та підзвітності, оскільки кожен етап процесу може бути відстежений і проаналізований.

Інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні контролю над державними фінансами та процесами прийняття рішень, що значно сприяє зниженню рівня корупції. Впровадження електронних систем для управління бюджетом та моніторингу фінансових потоків дозволяє створити прозорі механізми розподілу та витрачання державних ресурсів. Такі системи забезпечують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що дозволяє державним органам та громадськості слідкувати за фінансовими операціями, уникати махінацій і неправомірного використання коштів [6].

Автоматизовані системи ухвалення рішень також підвищують прозорість управлінських процесів, оскільки кожен етап можна документувати та відстежувати. Це значно зменшує можливості для маніпуляцій з боку посадовців, оскільки рішення приймаються на основі чітких алгоритмів та критеріїв, що виключають людський фактор або суб'єктивне втручання. Окрім цього, використання систем електронних тендерів та публічних закупівель, таких як Prozorro в Україні, сприяє відкритому і конкурентному середовищу, мінімізуючи можливості для корупційних схем [2].

Цифрові технології також сприяють впровадженню антикорупційних ініціатив, таких як відкриті дані та публічні реєстри, що дають можливість громадським організаціям та журналістам здійснювати моніторинг дій державних органів і викривати неправомірну діяльність.

Використання інформаційних технологій у публічному управлінні, попри всі переваги, пов'язане з певними ризиками, зокрема загрозами кібербезпеки. Основні ризики включають несанкціонований доступ до конфіденційної інформації, кібератаки на державні інформаційні системи, маніпуляції даними та порушення приватності громадян. Це може призвести до серйозних наслідків, таких як компрометація особистих даних, втручання в державні процеси та дестабілізація функціонування ключових систем [5].

Для мінімізації цих ризиків необхідно розробити стратегії, спрямовані на підвищення рівня кібербезпеки. По-перше, важливо впроваджувати багаторівневі системи захисту, включаючи шифрування даних, двофакторну автентифікацію та регулярний аудит безпеки. По-друге, необхідно створювати спеціальні центри моніторингу та реагування на кіберзагрози, які будуть постійно відстежувати стан інформаційних систем та вчасно реагувати на можливі атаки.

Окрім того, важливо навчати державних службовців основам кібергігієни та безпечного використання інформаційних систем. Впровадження програмного забезпечення, яке регулярно оновлюється, також сприятиме зменшенню ризиків. Нарешті, варто створити нормативно-правові акти, які забезпечують захист даних і чітко визначають відповідальність за порушення правил кібербезпеки.

Сучасні тенденції використання інформаційних технологій у публічному управлінні України демонструють активну цифровізацію державного сектора, яка стала невіддільною частиною реформування управлінських процесів. Однією з найбільш успішних ініціатив у цій сфері є платформа «Дія», що дозволяє громадянам отримувати державні послуги онлайн, без необхідності відвідування органів влади. Ця платформа значно спрощує адміністративні процедури, надаючи доступ до таких послуг, як оформлення документів, реєстрація бізнесу, подання заявок тощо.

«Дія» також охоплює електронні версії документів, таких як паспорт, водійські права та інші, що забезпечує зручність для громадян у повсякденному житті [4]. Цифрові реформи, впроваджені через цю платформу, сприяють прозорості державного управління та зменшенню корупційних ризиків, оскільки процеси відстежуються автоматизовано і мінімізується людський фактор.

Інші ініціативи з цифровізації включають розвиток системи електронного документообігу, яка дозволяє державним установам швидше обробляти запити та ухвалювати рішення. Запуск електронних реєстрів та порталів для надання державних послуг допомагає інтегрувати різні державні відомства, що покращує координацію між ними та знижує бюрократичні перепони.

Цифрові реформи в Україні також орієнтовані на забезпечення безпеки даних та захист персональної інформації громадян. Уряд продовжує впроваджувати нові інструменти для автоматизації процесів та створення єдиної цифрової інфраструктури, яка має на меті підвищити ефективність роботи державного сектора.

Інформаційні технології відіграють центральну роль у публічному управлінні, оскільки вони є важливим інструментом для підвищення ефективності державних процесів, покращення якості надання послуг та зміцнення довіри громадян до органів влади. Використання ІТ дозволяє державним структурам забезпечити швидку обробку даних, що, своєю чергою, сприяє оперативнішому реагуванню на запити громадян і підприємств.

Завдяки цифровим технологіям процес надання послуг стає більш прозорим і зручним для громадян, що скорочує час очікування та усуває потребу в особистих візитах до державних установ. Це сприяє зниженню рівня корупції,

оскільки автоматизація процесів мінімізує людський фактор та зменшує можливості для зловживань. Крім того, відкриті електронні реєстри та системи публічних закупівель, такі як Prozorro, створюють платформу для громадського контролю, що підвищує підзвітність органів влади.

Цифровізація також позитивно впливає на ефективність урядування, оскільки державні установи можуть краще координувати свої дії завдяки єдиним інформаційним системам та платформам. Це забезпечує більш узгоджене ухвалення рішень і оптимізує взаємодію між різними відомствами. Окрім цього, ІТ дозволяють державним органам використовувати аналітику та великі дані для більш точного прогнозування та планування, що значно покращує стратегічне управління.

Ці зміни сприяють зростанню довіри громадян до органів влади, оскільки держава демонструє відкритість, доступність і відповідальність у своїй діяльності. Зокрема, в Україні такі ініціативи, як «Дія», активно сприяють покращенню взаємодії між державою та громадянами, що є важливим кроком на шляху до модернізації системи державного управління.

Висновки. Впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні дозволяє значно спростити адміністративні процеси, автоматизувати надання державних послуг і покращити комунікацію між громадянами та органами влади. Завдяки цифровим рішенням, таким як електронне урядування, підвищується прозорість державних процесів, зменшуються корупційні ризики, і забезпечується вища підзвітність органів влади.

Цифровізація сприяє оптимізації витрат у публічному секторі та прискорює прийняття управлінських рішень, що є критичним для сучасних викликів і потреб. Однак, з використанням ІТ виникають нові ризики, зокрема пов'язані з кібербезпекою, які вимагають розробки комплексних стратегій захисту інформації. В Україні впровадження таких платформ, як «Дія», показує значний прогрес у напрямку цифрової трансформації публічного управління. Це позитивно впливає на довіру громадян до державних інституцій та підвищує ефективність роботи державних органів. Таким чином, використання інформаційних технологій є ключовим фактором для розвитку ефективного, прозорого та доступного державного управління, яке відповідає потребам сучасного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Буряк В.В. Основи інформаційних технологій: навчальний посібник. Київ: КНТ, 2019. 312 с.
2. Дьомін І.С., Рижкова О.М. Цифровізація публічного управління в Україні: виклики та перспективи. Київ: Вид-во КНУ, 2020. 254 с.
3. Матіс Я., Дрейк Д. «Електронне урядування: перспективи для прозорого державного управління». *Journal of Public Administration*. 2021. №4. С. 56–73.
4. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. Цифрові ініціативи: програма «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.06.2024).
5. Стейсі М.С., О'Ніл Дж.П. Кібербезпека та захист даних у державних системах. *International Journal of Cybersecurity*. 2022. №3. С. 45–60.
6. Шевчук В. М. Інформаційні технології в публічному управлінні: теоретичні основи та практичне застосування. Львів: Априорі, 2021. 280 с.

References

1. Buriak, V.V. (2019). *Osnovy informatsiinykh tekhnolohii: navchalnyi posibnyk [Fundamentals of information technologies: a study guide]*. Kyiv: KNT [in Ukrainian].

2. Domin, I.S. & Ryzhkova, O.M. (2020). *Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Digitization of public administration in Ukraine: challenges and prospects]*. Kyiv: Vyd-vo KNU [in Ukrainian].
3. Matis, Ya. & Dreik, D. (2021). Elektronne uriaduvannia: perspektyvy dlia prozorooho derzhavnoho upravlinnia [Electronic governance: prospects for transparent public administration]. *Journal of Public Administration*, 4, 56–73 [in Ukrainian].
4. Ofitsiinyi sait Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. Tsyfrovi initsiatyvy: prohrama «Diia» [Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Digital initiatives: Action program]. *diia.gov.ua*. Retrieved from [https:// diia.gov.ua /](https://diia.gov.ua/) [in Ukrainian].
5. Steisi, M.S. & ONil, Dzh., P.(2022). Kiberbezpeka ta zakhyst danykh u derzhavnykh systemakh [Cybersecurity and data protection in government systems]. *International Journal of Cybersecurity*, 3, 45–60 [in Ukrainian].
6. Shevchuk, V.M. (2021). *Informatsiini tekhnolohii v publichnomu upravlinni: teoretychni osnovy ta praktychne zastosuvannia [Information technologies in public administration: theoretical foundations and practical application]*. Lviv: Apriori [in Ukrainian].

Подано до редакції 19.07.24 р.
Прийнято до друку 27.08.24 р.

УДК 351:004.056

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-168-175>

Редзюк Вячеслав, декан факультету гуманітарної освіти і соціальних технологій Університету Григорія Сковороди в Переяславі, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Redziuk Vyacheslav, Dean of the Faculty of Humanitarian Education and Social Technologies of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav, PhD in History, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration

✉ redziuk@ukr.netORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1762-5042>

Дармостук Денис, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Darmostuk Denys, PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1897-1521>

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА СВІТУ

DIGITAL PLATFORMS FOR PUBLIC SERVICE DELIVERY: EXPERIENCE OF UKRAINE AND THE WORLD

Анотація. У статті досліджується роль цифрових платформ у наданні державних послуг, зокрема, аналізується досвід України та провідних країн світу у їх впровадженні. Основну увагу приділено українській платформі «Дія» як приклад успішної цифрової трансформації у публічному секторі. Описуються переваги використання цифрових платформ для забезпечення швидкого, прозорого і доступного надання державних послуг. Також розглядаються виклики та ризики, такі як захист персональних даних і кібербезпека, пов'язані з впровадженням цифрових технологій. У статті здійснено порівняльний аналіз різних платформ, що функціонують у Європі та інших країнах, та окреслено перспективи їх подальшого розвитку. Зокрема, висвітлено, як цифрові платформи сприяють спрощенню адміністративних процесів, зменшенню бюрократичних бар'єрів та підвищенню ефективності взаємодії між громадянами і державними органами влади. У статті також наведено аналіз ключових факторів, що впливають на успішність впровадження цифрових рішень, таких як інфраструктурна готовність, правова база та рівень цифрової грамотності населення. Дослідження цифрових платформ для надання державних послуг підкреслює важливість подальшого розвитку цифрових платформ як інструменту для модернізації державних послуг та зміцнення довіри громадян до уряду. Зазначено, що досвід України у розробленні та впровадженні платформи «Дія» показує, що цифровізація може значно спростити адміністративні процеси, скоротити бюрократичні бар'єри та підвищити доступність державних послуг. Приклади інших країн, таких як Естонія та Велика Британія, демонструють успіхи в інтеграції цифрових технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект, для підвищення безпеки та зручності користування. Успішність впровадження цифрових платформ залежить від трьох ключових факторів: інфраструктурної готовності, правової бази та рівня цифрової грамотності населення. Країни, які приділяють увагу цим аспектам, можуть очікувати подальший розвиток цифрових рішень, що сприятиме економічному зростанню та підвищенню рівня життя громадян.

Ключові слова: цифрові платформи, державні послуги, електронне урядування, «Дія», цифровізація, публічне управління, кібербезпека, Україна, досвід країн світу.

Abstract. The article examines the role of digital platforms in the provision of public services, in particular, analyzes the experience of Ukraine and leading countries in their implementation. The main focus is on the Ukrainian platform “Diia” as an example of successful digital transformation in the public sector. The advantages of using digital platforms to ensure fast, transparent and accessible public services are described. The challenges and risks, such as personal data protection and cybersecurity, associated with the introduction of digital technologies are also discussed. The article provides a comparative analysis of various platforms operating in Europe and other countries and outlines prospects for their further development. In particular, the article highlights how digital platforms help to simplify administrative processes, reduce bureaucratic barriers and increase the efficiency of interaction between citizens and public authorities. The article also analyzes key factors that influence the success of digital solutions, such as infrastructure readiness, legal framework, and the level of digital literacy of the population. The study of digital platforms for public service delivery emphasizes the importance of further development of digital platforms as a tool for modernizing public services and strengthening public trust in government. Ukraine's experience in the development and implementation of the Diya platform shows that digitalization can significantly simplify administrative processes, reduce bureaucratic barriers and increase the availability of public services. Examples from other countries, such as Estonia and the UK, are showing success in integrating digital technologies such as blockchain and artificial intelligence to improve security and usability. The success of the implementation of digital platforms depends on three key factors: infrastructure readiness, the legal framework and the level of digital literacy of the population. Countries that pay attention to these aspects can expect the further development of digital solutions, which will contribute to economic growth and increase the standard of living of citizens.

Keywords: digital platforms, public services, e-governance, Diia, digitalization, public administration, cybersecurity, Ukraine, international experience.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток суспільства вимагає від державних органів влади впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності та доступності надання державних послуг. Традиційні методи взаємодії між громадянами та владою часто супроводжуються бюрократичними перепонами, довготривалими процесами та обмеженим доступом до інформації. Цифрові платформи для надання державних послуг стали відповіддю на ці виклики, забезпечуючи швидке, прозоре та зручне отримання послуг громадянами. Однак, впровадження таких платформ супроводжується низкою проблем, серед яких: необхідність створення належної технічної інфраструктури, захист персональних даних, забезпечення кібербезпеки, а також недостатній рівень цифрової грамотності серед населення. Досвід України демонструє значні досягнення, але й виявляє певні недоліки, що потребують вирішення. Вивчення світового досвіду також показує, що кожна країна зіштовхується з власними викликами у процесі цифровізації державних послуг. Таким чином, постає питання, як цифрові платформи можуть бути ефективно впроваджені для поліпшення державних послуг, мінімізуючи ризики та виклики, пов'язані з їх використанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що питання впровадження цифрових платформ для надання державних послуг стає дедалі актуальнішим у науковій та практичній сферах. У дослідженнях українських та закордонних авторів відображаються переваги та виклики, з якими зіштовхуються країни в процесі цифровізації публічного управління.

Українські дослідники акцентують на швидкому розвитку цифрових платформ в Україні. Одним з найважливіших проєктів є «Дія» – цифрова платформа, що стала зразком електронного урядування. М. Федоров у своїх

публікаціях розкриває стратегічні аспекти впровадження платформи та її вплив на спрощення адміністративних послуг. І. Дьоміна та О. Рижков аналізують переваги цифрової платформи для громадян, зокрема доступність послуг, скорочення бюрократичних процедур і зниження корупційних ризиків.

Закордонні вчені також активно досліджують впровадження цифрових платформ у сфері державних послуг. М. Кастельс у своїх роботах підкреслює вплив цифрових технологій на трансформацію суспільних відносин і управління. Д. Тапскотт досліджує, як електронне урядування змінює взаємодію між державою та громадянами, забезпечуючи прозорість і підзвітність. Дж.-К. Бастіанеллі аналізує досвід країн ЄС у впровадженні цифрових платформ, приділяючи увагу питанням кібербезпеки та захисту даних.

Метою статті є дослідження ролі та значення цифрових платформ у наданні державних послуг, зокрема аналіз досвіду України та інших країн світу у впровадженні сучасних інформаційних технологій.

Виклад матеріалу. Цифрові платформи відіграють ключову роль у сучасному наданні державних послуг, суттєво спрощуючи взаємодію між громадянами та державними органами влади. Вони забезпечують доступність послуг у режимі онлайн, що значно скорочує час і витрати, пов'язані з бюрократичними процесами. Завдяки цифровим платформам, громадяни можуть отримати доступ до таких послуг, як реєстрація бізнесу, оформлення документів, оплата податків та інші адміністративні процедури, без необхідності фізично відвідувати державні установи [12]. Це особливо важливо в умовах швидкої урбанізації та цифрової трансформації суспільства.

Цифрові платформи також сприяють підвищенню прозорості в управлінні державними ресурсами. Відкриті дані, електронні системи обліку та автоматизація процесів мінімізують людський фактор, що допомагає знизити корупційні ризики. Крім того, цифрові платформи дозволяють ефективно координувати роботу різних відомств, забезпечуючи їх інтеграцію в єдину інформаційну систему [8]. В Україні одним із найуспішніших прикладів впровадження цифрової платформи є проект «Дія» [10]. Аналогічні ініціативи реалізовані в багатьох країнах світу, включаючи Естонію, де цифрові рішення вже давно стали основою публічного управління.

Платформа «Дія» є яскравим прикладом успішної цифрової трансформації публічного сектора в Україні [10]. Це інтегрована цифрова екосистема, яка дозволяє громадянам отримувати державні послуги онлайн без необхідності відвідувати фізичні установи. «Дія» стала символом модернізації уряду, спрощуючи бюрократичні процедури та підвищуючи прозорість і доступність державних послуг [6]. Запущена у 2020 р., «Дія» об'єднала понад 100 державних послуг, зокрема подання податкових декларацій, оформлення соціальної допомоги, реєстрацію бізнесу та доступ до цифрових документів (ID-картки, закордонного паспорта, водійського посвідчення тощо). На нашу думку, ключовими досягненнями «Дії» стали: мобільний додаток; портал послуг; широка інтеграція з бізнесом.

Завдяки «Дії» Україна стала однією з лідерів у світі за рівнем диджиталізації урядових послуг. Такий приклад демонструє, як сучасні технології можуть сприяти розвитку ефективних, прозорих і зручних для громадян державних інституцій. Варто відзначити, що «Дія» постійно розвивається, додаючи нові функції та вдосконалюючи вже наявні, що робить Україну прикладом для інших країн у сфері цифрової трансформації.

Використання цифрових платформ для надання державних послуг має безліч переваг, які сприяють модернізації управлінських процесів та покращують взаємодію між громадянами та державою, зокрема це швидкість надання послуг, адже цифрові платформи забезпечують миттєву взаємодію з державними органами [7]. Громадяни можуть отримати необхідні послуги онлайн без необхідності особистих візитів до установ. Це значно скорочує час на обробку заяв, подання документів чи отримання довідок, адже автоматизовані системи працюють у режимі 24/7.

Завдяки цифровим платформам державні послуги стають доступними для мешканців різних регіонів, включно з віддаленими або сільськими районами. Це також важливо для людей з обмеженими можливостями, які можуть отримати послуги без відвідування фізичних установ. Цифрові платформи знижують адміністративні витрати як для держави, так і для громадян. Вони мінімізують паперову роботу, черги та потребу в додатковому персоналі. Сучасні цифрові платформи використовують високий рівень захисту інформації, зокрема двофакторну аутентифікацію та шифрування даних. Це робить використання державних послуг безпечним і зменшує ризики шахрайства або витоку даних [11].

Впровадження цифрових технологій у публічний сектор має значний потенціал для покращення якості державних послуг, однак це також супроводжується низкою викликів та ризиків, серед яких найважливіші – захист персональних даних та кібербезпека.

Один із головних викликів цифрової трансформації – забезпечення безпеки та конфіденційності персональних даних. Системи, що працюють з великими обсягами особистої інформації, особливо у державному секторі, часто стають основою для кібератак. Витік даних може призвести до серйозних наслідків, таких як крадіжка ідентичності, фінансові збитки або порушення приватності громадян.

Цифрові платформи, які обробляють персональні дані, повинні відповідати суворим стандартам захисту, включно з використанням шифрування, багатофакторної автентифікації та інших методів безпеки. Крім того, для успішної роботи необхідне постійне оновлення систем безпеки, оскільки технології, які використовують хакери, швидко змінюються. Кібербезпека є ще одним критичним аспектом при впровадженні цифрових послуг [2]. Державні платформи можуть стати об'єктами кібератак, таких як DDoS-атаки або зломи баз даних. Це може призвести до тимчасового припинення роботи систем або до серйозних проблем із безпекою інформації.

Держава повинна інвестувати в створення надійної кіберінфраструктури та відповідних протоколів для забезпечення кіберзахисту [9]. Це включає розробку стратегій для швидкого реагування на інциденти та відновлення роботи систем після атак.

Запровадження цифрових систем також порушує питання етичного використання технологій та відповідальності за дані. Держава повинна забезпечити дотримання міжнародних стандартів захисту даних, таких як GDPR [2], а також розробити національну нормативно-правову базу для регулювання цих питань. Без належного правового регулювання можуть виникнути ситуації, коли дані використовуються неправомірно, що спричиняє втрату приватності громадян.

Забезпечення високого рівня кібербезпеки потребує значних фінансових інвестицій, а також регулярного оновлення технологічних рішень. Для підтримки надійної інфраструктури необхідно забезпечити постійну технічну підтримку, яка готова оперативно реагувати на кіберзагрози. Малий чи середній державний

сектор часто може мати обмежені ресурси для повноцінного впровадження та обслуговування таких систем, що створює додаткові ризики.

Таким чином, впровадження цифрових технологій вимагає ретельного планування та безперервної роботи над забезпеченням безпеки, щоб уникнути негативних наслідків для держави та громадян.

Цифрові платформи для надання державних послуг стають ключовим елементом розвитку публічного сектора в багатьох країнах світу. Порівняння цих платформ вказує на різні підходи до їх впровадження та розвитку, а також дозволяє оцінити перспективи подальшого зростання та вдосконалення.

Україна стала лідером серед країн Східної Європи у сфері диджиталізації державних послуг. Адже, «Дія» об'єднує різноманітні послуги, включаючи цифрові документи, реєстрацію бізнесу, доступ до соціальних виплат та адміністративних послуг. Дана платформа також активно розширюється та доповнюється новими функціями.

Естонія стала однією з перших країн, яка впровадила національну цифрову платформу «e-Estonia» [1]. Ця система дозволяє громадянам голосувати онлайн, сплачувати податки, отримувати медичні послуги та відкривати бізнес за лічені хвилини. Естонська система використовує блокчейн для забезпечення безпеки даних, що робить її однією з найзахищеніших цифрових платформ у світі.

«E-Estonia» пропонує ширший спектр послуг та є більш інтегрованою у щоденне життя громадян, тоді як «Дія» зосереджена на поступовому розширенні, зокрема на інтеграції цифрових документів.

Естонська цифрова платформа використовує блокчейн для забезпечення безпеки даних, що є унікальною перевагою порівняно з іншими платформами. «Дія» також вживає сучасних заходів безпеки, хоча її функціональність у сфері захисту даних ще потребує вдосконалення.

Платформа «Gov.uk» у Великій Британії є однією з найрозвиненіших у Західній Європі [3]. Вона охоплює широкий спектр державних послуг, включаючи податкові декларації, отримання соціальних виплат, реєстрацію транспортних засобів і доступ до медичних послуг. Однією з головних особливостей є спрощений та уніфікований інтерфейс, що значно полегшує використання.

«MyGov» в Австралії також надає доступ до різноманітних послуг, таких як податкові виплати, допомога у сфері охорони здоров'я та соціальні виплати [4]. Важливою особливістю даної платформи є інтеграція з системами соціального захисту та надання послуг для уразливих груп населення.

Цифрові платформи «Gov.uk» і «MyGov» приділяють велику увагу спрощенню взаємодії з користувачами, забезпечуючи інтуїтивно зрозумілі інтерфейси, що робить ці платформи зручними для широкого кола користувачів. Обидві платформи мають високий ступінь інтеграції з системами соціального захисту, що дозволяє громадянам швидко отримувати необхідну допомогу.

Платформи цифрових послуг мають значний потенціал для подальшого розвитку, особливо у сфері безпеки даних, розширення функціоналу та підвищення доступності для громадян. Блокчейн та інші технології безпеки, ймовірно, стануть стандартом для забезпечення конфіденційності та захисту даних.

У майбутньому багато платформ, такі як «Дія», можуть активніше використовувати штучний інтелект для автоматизації рутинних процесів і створення персоналізованого досвіду для користувачів. Також велика увага буде приділятися інтеграції з іншими міжнародними системами для полегшення

трансграничних послуг, таких як електронне громадянство чи отримання соціальних виплат за кордоном.

Цифрові платформи, що вже функціонують у Європі та інших країнах, демонструють високий потенціал для розвитку, і їхні успіхи слугують важливим орієнтиром для інших країн, які перебувають на шляху до цифровізації [5].

Цифрові платформи сприяють спрощенню адміністративних процесів, зменшенню бюрократичних бар'єрів і підвищенню ефективної взаємодії між громадянами та державними органами. Вони дозволяють автоматизувати та стандартизувати багато процедур, які раніше вимагали фізичної присутності, паперової документації та значної кількості часу.

Цифрові платформи створюють можливість для швидкого і зручного виконання таких дій, як реєстрація бізнесу, оформлення податкових декларацій, отримання соціальних виплат та навіть голосування на виборах. Оскільки інформація обробляється в електронному вигляді, процеси стають швидшими та прозорішими. Автоматизація знижує ризик помилок, пов'язаних з людським фактором, і дозволяє громадянам виконувати свої зобов'язання без необхідності стояти в чергах чи збирати велику кількість документів.

Впровадження цифрових платформ зменшує кількість посередників у взаємодії громадянина з державою. Це веде до скорочення бюрократичних процесів, таких як підписання та перевірка документів на різних рівнях. У більшості випадків цифрові системи працюють цілодобово, що дозволяє отримати доступ до послуг у будь-який час без необхідності враховувати робочі години державних установ.

Крім того, цифрові рішення знижують рівень корупції. Оскільки всі транзакції та документи фіксуються в електронних системах, стає важче обійти процедури або маніпулювати ними. Це робить адміністративні процеси більш відкритими та прозорими.

Завдяки цифровим платформам громадяни можуть взаємодіяти з державою дистанційно, з будь-якого місця, де є доступ до Інтернету. Вони мають можливість отримувати потрібну інформацію та подавати заявки онлайн, що значно підвищує ефективність цієї взаємодії. Для державних органів це також означає зниження витрат на обробку документів і підтримку фізичної інфраструктури, а також швидший зворотний зв'язок з громадянами.

Успіх впровадження цифрових платформ багато в чому залежить від наявності розвинутої цифрової інфраструктури, включаючи доступ до Інтернету та забезпечення сучасними технологіями. У країнах з добре розвинутою інфраструктурою, як-от Естонія чи Велика Британія, впровадження цифрових державних послуг відбувається значно швидше і з більшою ефективністю. В Україні розвиток цифрових мереж та широкопasmового Інтернету є важливим чинником для забезпечення доступу громадян до таких платформ, як «Дія».

Чітке правове регулювання є обов'язковим для функціонування цифрових платформ. Законодавство має визначати принципи захисту персональних даних, правила електронної ідентифікації та авторизації, а також регламентувати відповідальність держави за надання цифрових послуг. Наприклад, у Європейському Союзі General Data Protection Regulation (GDPR) забезпечує захист персональної інформації громадян, що сприяє підвищенню довіри до електронних державних послуг.

Навіть за наявності розвинутої інфраструктури та чіткої правової бази, успіх цифрових рішень залежить від рівня цифрової грамотності населення. Громадяни повинні вміти користуватися електронними послугами, розуміти

принципи безпеки даних і мати доступ до сучасних пристроїв для роботи з цифровими платформами. Тому країни активно інвестують у підвищення цифрової грамотності через освітні програми, тренінги та інформаційні кампанії.

Подальший розвиток цифрових платформ передбачає вдосконалення безпеки даних, інтеграцію нових технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, і підвищення доступності для всіх категорій населення. Успішність цих ініціатив буде залежати від готовності інфраструктури, постійного вдосконалення правової бази та забезпечення рівня цифрової грамотності серед громадян [7].

Таким чином, цифрові платформи відкривають нові можливості для спрощення взаємодії громадян з державними органами, проте їх успіх залежить від комплексної підтримки з боку держави та суспільства.

Висновки. Цифрові платформи для надання державних послуг стають важливим інструментом для підвищення ефективності та прозорості взаємодії між громадянами та державою. Досвід України у розробленні та впровадженні платформи «Дія» показує, що цифровізація може значно спростити адміністративні процеси, скоротити бюрократичні бар'єри та підвищити доступність державних послуг. Приклади інших країн, таких як Естонія та Велика Британія, демонструють успіхи в інтеграції цифрових технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект, для підвищення безпеки та зручності користування. Успішність впровадження цифрових платформ залежить від трьох ключових факторів: інфраструктурної готовності, правової бази та рівня цифрової грамотності населення. Країни, які приділяють увагу цим аспектам, можуть очікувати подальший розвиток цифрових рішень, що сприятиме економічному зростанню та підвищенню рівня життя громадян.

Список використаних джерел:

1. e-Estonia: The Digital Society. URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 05.08.2024).
2. General Data Protection Regulation. URL: <https://gdpr.eu/> (дата звернення: 05.08.2024).
3. Gov.uk: Government Digital Service. URL: <https://www.gov.uk/> (дата звернення: 05.08.2024).
4. MyGov: Australian Government Services. URL: <https://my.gov.au/> (дата звернення: 05.08.2024).
5. OECD Digital Government Strategies. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 05.08.2024).
6. UNDP. URL: <https://www.undp.org/> (дата звернення: 05.08.2024).
7. World Bank Digital Government Reports. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата звернення: 05.08.2024).
8. Дьомін І.С., Рижкова О.М. Цифровізація публічного управління в Україні: виклики та перспективи. Київ: Вид-во КНУ, 2020.
9. Кібербезпека в урядових структурах. URL: <https://www.cisa.gov/> (дата звернення: 05.08.2024).
10. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 05.08.2024).
11. Цифровізація для відновлення України. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/7ab01ffd-uk.html> (дата звернення: 05.09.2024).
12. Шевчук В. М. Інформаційні технології в публічному управлінні: теоретичні основи та практичне застосування. Львів: Априорі, 2021.

References

1. e-Estonia: The Digital Society. Retrieved from <https://e-estonia.com/> [in English].
2. General Data Protection Regulation. Retrieved from <https://gdpr.eu/> [in English].
3. Gov.uk: Government Digital Service. Retrieved from <https://www.gov.uk/> [in English].
4. MyGov: Australian Government Services. Retrieved from <https://my.gov.au/> [in English].
5. OECD Digital Government Strategies. Retrieved from <https://www.oecd.org/> [in English].
6. UNDP. Retrieved from <https://www.undp.org/> [in English].

7. *World Bank Digital Government Reports*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/home> [in English].
8. Domin, I.S., & Ryzhkova, O.M. (2020). *Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of public administration in Ukraine: challenges and prospects]*. Kyiv: Vyd-vo KNU [in Ukrainian].
9. *Kiberbezpeka v uriadovykh strukturakh [Cyber security in government structures]*. Retrieved from <https://www.cisa.gov/> [in Ukrainian].
10. *Ofitsiinyi sait Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Official website of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/> [in Ukrainian].
11. *Tsyfrovizatsiia dlia vidnovlennia Ukrainy [Digitization for the restoration of Ukraine]*. Retrieved from <https://www.oecd.org/uk/publications/7ab01ffd-uk.html> [in Ukrainian].
12. Shevchuk, V.M. (2021). *Informatsiini tekhnolohii v publichnomu upravlinni: teoretychni osnovy ta praktychne zastosuvannia [Information technologies in public administration: theoretical foundations and practical application]*. Lviv: Apriori [in Ukrainian].

Подано до редакції 6.08.24 р.
Прийнято до друку 9.09.24 р.

УДК 351:004](477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185>

Чечель Анна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

Chechel Anna, Dr. Sc. (Economics), Professor of the Department of Public Management and Administration, Mariupol State University

✉ a.chechel@mu.edu.uaORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4307-5574>

Ангелін Микита, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

Angelin Mykyta, postgraduate student, Department of Public Management and Administration, Mariupol State University

✉ nikitaangelin@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7274-0979>

СТРАТЕГІЧНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

STRATEGIC DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC SECTOR UKRAINE

Анотація. У статті доведена важливість розвитку інформаційного суспільства та цифровізації публічного управління в Україні. Інформаційною базою написання статті є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, постанови та рішення Кабінету Міністрів України, звіти Міністерства цифрової трансформації, Національного банку України, Пенсійного фонду України, Державної податкової служби України, Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю, довідкові та інформаційні видання Європейської комісії. Метою статті є дослідити перспективи впровадження цифрових технологій у публічній сфері України для реалізації стратегічних завдань сталого розвитку України та євроінтеграції. Визначено основні напрями цифрових трансформацій в умовах руху України до цифрового ринку Європейського Союзу. Досліджено стратегічні напрями розвитку та впровадження цифрових технологій в органах публічної влади. Визначено проекти цифрової трансформації у публічному секторі в процесі реалізації стратегічних завдань реформи публічного управління: електронні довірчі послуги, електронна демократія, цифрова економіка, цифровізація освіти, розвиток інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету. Виділено ключові стратегічні технології для публічного сектору України (цифрові державні платформи, відкриті дані, електронна ідентифікація громадян, цифрове робоче місце, Інтернет речей, блокчейн). Доведено, що цифрова трансформація роботи органів державної влади, прозорість діяльності та відкриття даних, створення зручніших та законних способів отримання послуг є головними пріоритетами сучасної системи державного управління. Досліджено практику цифровізації послуг в Пенсійному фонді України, Державній податковій службі України, Фонді соціального захисту осіб з інвалідністю. У висновках зазначено основні напрями цифровізації публічного сектора України: підвищення технічної спроможності та сумісності цифрових систем України з Європейського Союзу, покращення доступу громадян до високошвидкісного Інтернету, отримання якісних online-послуг та покращення цифрових навичок.

Ключові слова: цифрові технології, цифровізація, публічний сектор, реформа державного управління, євроінтеграція, органи державної влади.

Annotation. The article proves the importance of information society development and digitalization of public administration in Ukraine. The information base for writing the article is scientific

works of domestic and foreign scientists, laws of Ukraine, resolutions and decisions of the Cabinet of Ministers of Ukraine, reports of the Ministry of Digital Transformation, the National Bank of Ukraine, the Pension Fund of Ukraine, the State Tax Service of Ukraine, the Fund for Social Protection of Persons with Disabilities, reference and information publication of the European Commission. The purpose of the article is to investigate the prospects of introducing digital technologies into the public sphere of Ukraine for the implementation of strategic tasks of Ukraine's sustainable development and European integration. The main directions of digital transformations in terms of Ukraine's movement towards the digital market of the European Union have been determined. The strategic directions of the development and implementation of digital technologies in public authorities were studied. The projects of digital transformation in the public sector in the process of implementing the strategic tasks of public administration reform have been identified: electronic trust services, electronic democracy, digital economy, digitalization of education, development of broadband Internet access infrastructure. Key strategic technologies for the public sector of Ukraine are highlighted (digital government platforms, open data, electronic identification of citizens, digital workplace, Internet of Things, blockchain). It has been proven that the digital transformation of the work of government authorities, the transparency of activities and the opening of data, the creation of more convenient and legal ways of obtaining services are the main priorities of the modern government administration system. The practice of digitalization of services in the Pension Fund of Ukraine, the State Tax Service of Ukraine, and the Fund for Social Protection of Persons with Disabilities was studied. The conclusions indicate the main directions of digitization of the Ukrainian public sector: increasing the technical capacity and compatibility of digital systems of Ukraine with the European Union, improving citizens' access to high-speed Internet, obtaining high-quality online services and improving digital skills.

Keywords: digital technologies, digitalization, public sector, public administration reform, European integration, government authorities.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку цифрового ринку України виникають виклики щодо впровадження новітніх технологій у діяльність органів публічної влади. Цифрові трансформації стали запорукою скорішої цифрової євроінтеграції публічного сектору України та реалізації стратегічних завдань держави. Україна вже стала частиною програми ЄС «Цифрова Європа», що дозволить активізувати нові проєкти у сфері розвитку суперкомп'ютерів, штучного інтелекту, кібербезпеки та цифрових навичок і швидко просунути до Єдиного цифрового ринку ЄС. Наразі головними напрямками цифровізації у публічному секторі залишаються: цифрові державні платформи, вебпортали, центри надання інформаційних послуг, відкриті дані, цифрова освіта в напрямку відданого лідерства, розвиток цифрових навичок, цифрових компетентностей, цифрове робоче місце, блокчейн, кібероборона та ефективна система протидії кіберзлочинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. І. Ігнат'єва [2], О. Каретна [2], І. Лопушинський [1], І. Милосердна [2], Р. Щупаківський [3] висвітлюють у своїх працях проблеми впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій в державному секторі України, зазначають перешкоди та можливості їх розвитку для реалізації реформи державного управління. Євроінтеграція надала нові вимоги для трансформації цифрового ринку загалом, а особливо для цифровізації органів публічної влади, що стало стратегічним пріоритетом країни на наступні роки. Це відмітили науковці Ю. Мохова [4; 14], Н. Орлова [4], А. Чечель [5] у своїх працях. Тому тема дослідження залишається актуальною та потребує подальшого поглиблення.

Метою статті є дослідити перспективи впровадження цифрових технологій у публічній сфері України для реалізації стратегічних завдань сталого розвитку України та євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Інформаційна складова середовища України за останні 10 років показала стрімкий розвиток, що надало можливості для трансформацій у е-врядуванні та впровадження цифрових технологій. Реформа державного управління сформувала завдання органам державної влади – впроваджувати новітні, ефективні мобільні та хмарні технології. За ці роки Україна пододала у публічному секторі багато проблем і перешкод у реалізації цифрових та технологічних можливостей: нерозвинута інфраструктура; низька цифрова освіченість, територіальна цифрова нерівність, нестача фінансування у цифровій економіці, застарілість техніки в державних організаціях і структурах; низький рівень інформаційної безпеки у наданні інформаційних послуг державою; непропорційна структура ринку інформаційних технологій.

Рада Асоціації Україна – ЄС високо оцінила цифрові реформи України. Європейський Союз (ЄС) привітав постійну залученість України у виконанні своїх зобов'язань у сфері електронних комунікаційних послуг. Важливою є участь України в загально-європейській Програмі Digital Europe, яка діятиме до 2027 р. і є частиною «цифрового безвізу» з ЄС. ЄС звільнив Україну від сплати внесків на період 2021–2022 рр. та надав знижку 95% на внески протягом 2023–2027 рр. Наразі Єврокомісія схвалила перші робочі програми на період 2023–2024 рр.: основна (1,38 млрд. євро); кібербезпека (269 млн. євро); забезпечення функціонування мережі Європейських центрів цифрових інновацій (329 млн. євро) [6].

Міністерство цифрової трансформації України є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрової економіки, цифрових інновацій, е-урядування та е-демократії, інформатизації; у сфері впровадження е-документообігу; розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у сферах відкритих даних, публічних е-реєстрів, розвитку національних інтероперабельності, розвитку інформаційних ресурсів та інфраструктури широкосмугового доступу до інтернету та телекомунікацій, е-комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації; у сфері розвитку та функціонування правового режиму Дія.City.

В Україні розроблений командою регіональної цифровізації Міністерства цифрової трансформації України Індекс цифрової трансформації регіонів. Індекс є одним з інструментів вимірювання процесів інформатизації та цифровізації у 24 регіонах, дає змогу дослідити спроможність органів влади ухвалювати цифрові рішення, а також визначає рівень цифрової культури серед громадян та громадян країни. Вперше дані було підраховано та опубліковано у 2022 р. [7].

На сучасному етапі цифровізації публічного сектору відбувається робота за 94 проєктами в наступних сферах діяльності: юстиція, соціальна політика, захист довкілля та природних ресурсів, розвиток громад та територій, охорона здоров'я, економіка та торгівля, фінанси, освіта та наука, реінтеграція, культура та інформаційна політика, оборона, ветерани, енергетика, закордонні справи, внутрішні справи, сільське господарство, інфраструктура, молодь і спорт, державне майно, антимонопольний, статистика, кіберзахист, цифрова трансформація (табл. 1) (на основі [8]).

Таблиця 1

Проекти цифрової трансформації у публічному секторі України

Назва проєкту	Ключові завдання	Підпроєкти
Електронні довірчі послуги (eID)	Запровадження мобільного кваліфікованого електронного підпису (ДіяID) на базі єдиного державного вебпорталу електронних послуг, подальша гармонізація та наближення українського законодавства та стандартів у сфері довірчих послуг до вимог Європейського Союзу, розвиток інфраструктури довірчих послуг	Віддалений кваліфікований електронний підпис (ДіяID) Спільний робочий план співпраці між Європейським Союзом та Україною у сфері електронних довірчих послуг Зміни до Закону України «Про електронні довірчі послуги» стосовно поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг Розвиток системи електронної ідентифікації
Електронна демократія (e-Демократія)	Запровадження інструментів електронної демократії: електронних петицій, опитувань, обговорення проєктів нормативно-правових актів, громадського бюджету, звернень громадян	Платформа Взаємодія
Цифрова економіка (e-Економіка)	Запровадження електронного резиденства, становлення віртуальних активів, віртуальної економічної зони Дія.Сіті.	-
Цифровізація освіти (e-Грамотність)	Запровадження та розвиток Національної платформи цифрової грамотності. Збільшення рівня цифрової грамотності українців з метою підвищення конкурентоспроможності економіки України	Створення проєктного офісу з цифрової грамотності для створення/унормування законодавчої та нормативної бази з теми цифрової грамотності
Розвиток інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету (e-Доступ)	Забезпечення підключення соціальних об'єктів, населених пунктів до швидкісного фіксованого доступу до мережі Інтернет, покриття населених пунктів швидкісним мобільним Інтернетом, покриття міжнародних автошляхів та залізничних шляхів швидкісним мобільним Інтернетом	Покриття території України швидкісним мобільним ШСД Покриття населених пунктів швидкісним фіксованим ШСД Створення цифрової доступності особам з інвалідністю Загальний розвиток цифрової інфраструктури

ЄС допомагає забезпечити в умовах війни стабільність і розвиток українського Інтернет-сектору як у рамках партнерства у сфері цифровізації, так і шляхом розвитку військово-технічного співробітництва, здійснення цільових акцій і заходів з посилення кіберзахисту України. Зокрема ЄС запровадив проєкт «Підтримка ЄС для зміцнення кібербезпеки в Україні» (10 млн. євро), а у грудні 2022 р. було відкрито у Києві лабораторію кіберзахисту, яка має допомагати Збройним Силам України захистити себе та український кіберпростір від атак з боку російського агресора. Паралельно в рамках програми EU4DigitalUA здійснюється обмін досвідом фахівців ЄС і українських експертів щодо впровадження найкращих практик захисту даних і побудови адаптивної системи кіберстійкості [9].

Головними стратегічними технологіями для публічного сектору України є: цифрові державні платформи (системи класу ERP, CRM, тощо); відкриті дані (відкриті державні дані як інструмент оцінки та контролю роботи влади та держави тощо); електронна ідентифікація громадян (e-ID); цифрове робоче місце; Інтернет речей; блокчейн. Блокчейн забезпечує безпрецедентно високий рівень захисту інформації та дає змогу створювати повністю децентралізовані системи.

Сучасні державні установи орієнтовані на одночасне поліпшення якості послуг, оптимізацію кількості службовців та зменшення витрат. Цифрові платформи дозволяють вирішувати ці завдання, кардинально підвищувати ефективність, зменшуючи вартість діяльності та час виконання. Державні установи використовують цифрові платформи для спрощення та оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії з громадянами та скорочення витрат [10].

Серед популярних державних цифрових платформ можна виділити: Урядовий портал, портал «Дія», «Документ», Портал «Дія.Безбар'єрність», Платформи «єДопомога», «Взаємодія», «Дія.Бізнес», Платформа цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу. В 2023 р. уряд ухвалив постанову, яка зобов'язує державні органи зробити всі сайти веб доступними відповідно до міжнародних стандартів. Завдяки цьому контент на інформаційних ресурсах стане більш доступним для людей з порушеннями зору, слуху чи моторики. Нова постанова зобов'язує всі державні установи привести свої сайти, онлайн-портали та застосунки у відповідність до нового держстандарту з вебдоступності. Він розроблений на основі міжнародних рекомендацій WCAG 2.1 (Web Content Accessibility Guidelines). Це настанови, які визначають, як зробити онлайн-контент доступним для широкого кола користувачів. Ініціативи з вебдоступності реалізовані в межах проекту «Цифрові, інклюзивні, доступні: Підтримка цифровізації державних послуг в Україні» (Проект підтримки Дія), який ПРООН в Україні реалізує за фінансової підтримки Швеції [11].

Безбар'єрність є ключовим принципом цифрової інклюзії, оскільки вона гарантує, що всі користувачі мають однакові можливості використовувати технології і Інтернет для збільшення своєї продуктивності, розвитку своїх навичок та підвищення якості життя. Безбар'єрний державний портал «Дія.Цифрова освіта» зможе допомогти збільшити інноваційний потенціал країни, стимулюючи інтерес до навчання серед молоді, світчерів та внутрішньо переміщених осіб, створюючи можливості для розвитку економіки країни. Платформа «Дія.Цифрова освіта» створена так, щоб люди з інвалідністю, люди старшого віку та інші представники маломобільних груп населення могли на рівних умовах розвивати цифрові навички та набувати цифрової грамотності [12].

Відповідно до ст. 101 Закону України «Про доступ до публічної інформації» публічна інформація у формі відкритих даних (відкриті дані) оприлюднюється для вільного та безоплатного доступу до неї. Відкриті дані дозволені для їх подальшого вільного використання та поширення. Перелік наборів даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних визначається постановою Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 р. № 835 (зі змінами). Станом на 01.07.2024 р. загальна кількість наборів відкритих даних становить 78357, найпопулярнішими з яких є Відомості про транспортні засоби та їх власників (352536), Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (122735), Єдиний державний реєстр судових рішень за 2020 р. (60368), Єдиний державний реєстр отримувачів житлових субсидій (56746) [13].

Сфера електронної ідентифікації – це основа побудови довірчих відносин між контрагентами послуг, економічних операцій тощо. Ключовим рішенням є створення єдиного електронного державного демографічного реєстру як цифрового ідентифікатора громадян України (citizen-ID, citizen-card) із використанням технології блокчейн. Важливим також є використання технічних інструментів масової ідентифікації громадян через використання, запровадження

доступних, безпечних та зручних засобів альтернативної ідентифікації, зокрема BankID (ідентифікація через банк) та MobileID (ідентифікація через мобільного оператора).

Інтегрована система електронної ідентифікації (ICEI) – платформа, де можна зручно та безпечно пройти електронну ідентифікацію за допомогою е-підписів (на файлового, хмарного чи інших захищених носіях, за допомогою MobileID), ДіяID та BankID. ICEI допомагає отримувати публічні послуги онлайн, користуватися електронним документообігом та спрощує ведення бізнесу. Платформа має атестат відповідності комплексної системи захисту інформації, тому персональні дані користувачів надійно захищені. Функціонування та використання ID.GOV.UA визначається Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», Положенням про інтегровану систему електронної ідентифікації, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами сфери електронної ідентифікації [14].

Системи BankID Національного банку України (НБУ) – швидкий, зручний, а головне, безпечний спосіб здійснення електронної дистанційної ідентифікації фізичних осіб для подальшого отримання адміністративних (державних), фінансових, комерційних та інших послуг у мережі Інтернет. Розширення переліку дистанційних послуг в державному і фінансовому секторі сприяло збільшенню кількості учасників системи. Так, у 2023 р. до системи BankID НБУ підключився 21 новий абонент – надавач послуг, з яких 18 – комерційні установи та 3 – некомерційні. За 2023 р. у системі BankID НБУ здійснено 42,9 млн. успішних електронних ідентифікацій. Це перевищило минулорічний показник на 31% або на 10,1 млн. електронних ідентифікацій, що підтверджує зростання попиту на використання системи. Станом на 01.01.2024 р. до системи підключено 135 абонентів, зокрема 38 банків-ідентифікаторів та 97 надавачів послуг.

З 1 березня 2024 р. набули чинності оновлені вимоги до здійснення банками-ідентифікаторами багатофакторної автентифікації користувача. Використання двох або більше факторів автентифікації, кожен із яких має належати до різних категорій (знання, володіння, притаманність) та бути незалежними один від одного, унеможливить їх одночасну компрометацію. Це сприятиме посиленню захисту та мінімізації ризиків компрометації доступу до ідентифікаційних даних користувача та подальшого несанкціонованого ініціювання запиту на дистанційну ідентифікацію через систему. Загальна кількість успішних електронних ідентифікацій з використанням системи у квітні-червні 2024 р. становила 22,3 млн. шт. Це більш як на третину (на 38%) перевищує показник I кварталу 2024 р. Наразі це найбільша кількість успішних ідентифікацій за кварталний період з початку роботи системи [15].

Цифрове робоче місце – це поєднання технологічних рішень у єдиній централізованій платформі, завдяки якій співробітники можуть отримувати доступ до корпоративних даних, спілкуватися та взаємодіяти між собою у крос-функціональних командах, управляти задачами та документообігом, заповнювати інформацію та працювати з корпоративними системами без прив'язки до робочого місця та часу.

Можливості сучасного віртуального офісу в органах публічної влади посприяли збільшенню частки віддаленої роботи під час пандемії (в умовах війни), адже він позбавлений географічних обмежень і сприяє розвитку гібридних форм роботи в багатьох секторах економіки. Важливі чотири ключові аспекти ефективного цифрового робочого місця: захищений та безперебійний доступ до

інформації для розпорошених команд; співпраця в реальному часі для розпорошених команд; можливість працівникам на місцях отримувати переваги цифрової трансформації; можливість електронного погодження та підписання будь-яких документів.

В умовах цифровізації Пенсійний фонд України запустив чимало важливих сервісів на Вебпорталі електронних послуг для всіх без винятку категорій людей, які обслуговує. Електронна платформа після електронної ідентифікації особи за допомогою кваліфікованого електронного підпису, Bank ID, Mobile ID дозволяє дистанційно подати заяву про призначення пенсії в «один дотик»; автоматично оформити пенсію при досягненні пенсійного віку; отримати довідки, достовірність яких підтверджується QR-кодом; сформувати електронну трудову книжку та перевірити відомості про трудову діяльність; провести прогнозний розрахунок майбутньої пенсії за віком за допомогою сервісу «Пенсійний калькулятор»; активувати послугу безкоштовного СМС-інформування тощо. Однією з електронних послуг Пенсійного фонду України є запит на підготовку паперових документів (виписки із системи персоніфікованого обліку, виписки із пенсійної справи, виписки про стан розрахунків із Пенсійним фондом України). Протягом 2023 р. у Пенсійному фонді України було виконано 3,2 тис. запитів на підготовку паперових документів. Наступним важливим кроком у напрямку цифровізації став електронний мобільний додаток «Пенсійний фонд», завдяки якому отримувати інформацію щодо власного пенсійного страхування та забезпечення можна зі смартфонів і планшетів [16].

У Державній податковій службі активно працюють над цифровізацією послуг у напрямі надання громадянам та бізнесу якісних послуг, забезпечення легкої та доступної сплати податків. Наразі платники вже мають змогу користуватися на Порталі «Дія» такими цифровими послугами як «Малюток», ID14, цифровий податковий номер, шеринг документів, довідка про доходи. Також на Порталі «Дія» стали доступними сервіси податкової для фізичних осіб, завдяки яким можна отримати інформацію про свої податкові дані, стан розрахунків з бюджетом, дані про банківські рахунки, а також сплатити податки та подати декларації для фізичних осіб-підприємців на спрощеній системі оподаткування. Одним із кроків у напрямку цифровізації є запровадження сервісу «InfoTAX», який дозволяє отримати інформацію про стан розрахунків з бюджетом, реєстраційні та облікові дані, результати обробки документів, виникнення податкового боргу, строки подання звітності та сплати податків, інформацію СЕА ПДВ, тощо. На сьогодні до сервісу «InfoTAX» підключено майже 3 тис. користувачів [17].

Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю застосовує у своїй діяльності цифровізовані форми співпраці з громадськими об'єднаннями та особами з інвалідністю, підприємствами та організаціями за напрямками: електронний конкурс для громадських об'єднань осіб з інвалідністю Е-конкурс, Електронний кабінет особи з інвалідністю, платформа «Допомога». Електронний кабінет особи з інвалідністю забезпечує централізоване накопичення, зберігання та автоматизоване оброблення інформації, що сприяє зручності та оперативному способу подачі пакету документів для забезпечення допоміжними засобами реабілітації. За даними територіальних відділень Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю послугою Електронний кабінет особи з інвалідністю скористалися 4583 особи з інвалідністю (переважно у Миколаївській, Кіровоградській, Чернівецькій та Хмельницькій областях). Через платформу «Допомога» за період серпень-вересень 2022 р. до Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю звернулися понад 130 осіб з інвалідністю щодо отримання гуманітарної

допомоги, а з початку військового вторгнення РФ кількість звернень щодо отримання допомоги складає більше тисячі [18].

Таким чином, цифрова трансформація роботи органів державної влади, прозорість діяльності та відкриття даних, створення зручніших та законних способів отримання послуг є головними пріоритетами сучасної системи державного управління, реалізація яких дозволить створити зручні цифрові інструменти для громадян і бізнесу, мінімізувати прояви корупції, забезпечити доброчесність і ефективність органів влади та публічного сектора в цілому.

Висновки. Варто зазначити, що процеси цифровізації у публічному секторі активно тривають в рамках Угоди про асоціацію та є продовженням реформи державного управління в Україні. Завдяки інтенсифікації співробітництва з ЄС Україні вдалося розширити доступ до online-ринків та e-послуг країн Європи, усунути адміністративні бар'єри, розвинути електронне врядування. Залишається важливим для України забезпечення технічної спроможності та сумісності цифрових систем з ЄС, покращення доступу громадян до високошвидкісного Інтернету, отримання якісних online-послуг та покращення цифрових навичок. Всі ці напрями могли б стати у подальшому основою стратегії цифровізації публічного управління в Україні.

Список використаних джерел:

1. Лопушинский І.П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. №2. https://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf
2. Каретна О.О. Милосердна І.М., Ігнат'єва І.І. Роль та особливості інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. *Політикус*. 2020. № 5. С. 62–68.
3. Щупаківський Р. Інституційні та організаційні аспекти середовища формування і реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. №3. С. 109–114.
4. Орлова Н., Мохова Ю. Європейські орієнтири цифрових трансформацій у електронному врядуванні. *Наукові перспективи*. 2021. №7(13). С. 97–106.
5. Чечель А.О. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Universities and Leadership*. 2022. № 14. С. 20–29.
6. The Digital Europe Programme. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme?fbclid=IwAR2nm990xN9RbrRrSnu6JdXIFVYzm7vXBuI9XL0ebD-fVDvrvIN7eEN27Y> (дата звернення: 12.02.2024).
7. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 року. Київ: Міністерство цифрової трансформації, 2024. 36 с.
8. Проєкти цифрової трансформації. Цифрова держава. URL: <https://plan2.dii.gov.ua/projects> (дата звернення: 12.02.2024).
9. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Київ: Центр Разумкова, 2022. 132 с.
10. Цифрова адженда України – 2020: проєкт. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 12.02.2024).
11. Сайти українських держорганів стануть доступними для людей з порушенням зору чи слуху: Уряд ухвалив постанову. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/saity-ukrainskykherzhorhaniv-stanut-dostupnymy-dlia-liudei-z-porushenniam-zoru-chy-slukhu-uriad-ukhvalyv-postanovu> (дата звернення: 12.02.2024).
12. Інклюзивна освіта: платформа Дія.Цифрова освіта продовжує розвиток в напрямку безбар'єрності. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/inkliuzivna-osvita>

- platforma-diiatsyfrova-osvita-prodovzhuie-rozvytok-v-napriamku-bezbariernosti (дата звернення: 12.02.2024).
13. Аналітика. Портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/stats2/common> (дата звернення: 12.02.2024).
 14. Мохова Ю.Л. Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень: монографія. Київ: ВД «Освіта України», 2021. 434 с.
 15. Попит на віддалену ідентифікацію та верифікацію громадян через Систему BankID НБУ суттєво зріс у II кварталі 2024 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/popit-na-viddalenu-identifikatsiyu-ta-verifikatsiyu-gromadyan-cherez-sistemu-bankid-nbu-suttyevo-zris-u-ii-kvartali-2024-roku> (дата звернення: 22.06.2024).
 16. Запит на підготовку паперових документів можна надіслати онлайн. Головне управління Пенсійного фонду України в Миколаївській області. URL: <https://www.pfu.gov.ua/mk/161871-zapyt-na-pidgotovku-papеровyh-dokumentiv-mozhna-nadislady-onlajn-2/> (дата звернення: 12.02.2024).
 17. ДПС: Цифровізація у сфері оподаткування є важливою складовою розвитку цифрової економіки. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/568593.html> (дата звернення: 12.02.2024).
 18. Цифровізація соціальних послуг та доступу до них для людей похилого віку та осіб з інвалідністю. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю. URL: <https://www.ispf.gov.ua/news/cifrovizaciya-socialnih-poslug220927> (дата звернення: 12.02.2024).

References

1. Lopushynskyi, I.P. (2018). «Tsyfrovizatsiia» yak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannia ukraïnskoho suspilstva [“Digitalization” as the basis of public administration on the path of transformation and reform of Ukrainian society]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and practice of state administration and local self-government*, 2. (n.d.). *el-zbirn-du.at.ua*. Retrieved from https://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf [in Ukrainian].
2. Karetna, O.O., Myloserdna, I.M., & Ihnatieva, I.I. (2020). Rol ta osoblyvosti informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady z hromadianskym suspilstvom [The role and features of information and communication technologies in the interaction of state authorities with civil society]. *Politykus – Politicus*, 5, 62-68 [in Ukrainian].
3. Shchupakivskyi, R. (2023). Instytutysiini ta orhanizatsiini aspekty seredovyshcha formuvannia i realizatsii potentsialu sektora informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii [Institutional and organizational aspects of the environment for the formation and implementation of the potential of the information and communication technologies sector]. *Modeling the development of the economic systems*, 3, 109-114 [in Ukrainian].
4. Orlova, N., & Mokhova, Yu. (2021). Yevropeiski oriientyry tsyfrovyykh transformatsii u elektronnomu uriaduvanni [European guidelines for digital transformations in electronic governance]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 7(13), 97-106 [in Ukrainian].
5. Chechel, A. O. Profesiinyi rozvytok derzhavnykh sluzhbovtziv: tendentsii ta perspektyvy na zasadakh adaptivnoho liderstva [Professional development of civil servants: trends and perspectives based on adaptive leadership]. *Universities and Leadership*. 14, 20-29 [in Ukrainian].
6. The Digital Europe Programme (n.d.). *digital-strategy.ec.europa.eu*. Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme?fbclid=IwAR2nm990xN9RbrRrJrSnu6JdXIFVYzm7vXBul9XL0ebD-fVDvrvwIN7eEN27Y> [in English].
7. *Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy pidsumky 2023 roku* [Index of digital transformation of the regions of Ukraine, results of 2023], Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

8. Proiekty tsyfrovoy transformatsii [Digital transformation projects]. (n.d.). *digital-plan2.diia.gov.ua*. Retrieved from <https://plan2.diia.gov.ua/projects> [in Ukrainian].
9. *Ukraina na shliakhu do YeS: realii i perspektyvy* [Ukraine on the way to the EU: realities and prospects], Tsentr Razumkova, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
10. Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020: proekt [Digital agenda of Ukraine - 2020: draft]. (n.d.). *ucci.org.ua*. Retrieved from <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> [in Ukrainian].
11. Saity ukrainskykh derzhorhaniv stanut dostupnymi dlia liudei z porushenniam zoru chy slukhu: Uriad ukhvalyv postanovu [Websites of Ukrainian state bodies will become accessible to people with impaired vision or hearing: The government has adopted a resolution]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/saity-ukrainskykh-derzhorhaniv-stanut-dostupnymi-dlia-liudei-z-porushenniam-zoru-chy-slukhu-uriad-ukhvalyv-postanovu> [in Ukrainian].
12. Inkliuzyvna osvita: platforma Diia.Tsyfrova osvita prodovzhuie rozvytok v napriamku bezbariernosti [Inclusive education: the Diya platform. Digital education continues development in the direction of barrier-free]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/inkliuzyvna-osvita-platforma-diiatsyfrova-osvita-prodovzhuie-rozvytok-v-napriamku-bezbariernosti> [in Ukrainian].
13. Analityka [Analytics]. (n.d.). *data.gov.ua*. Retrieved from <https://data.gov.ua/stats2/common> [in Ukrainian].
14. Mokhova, Yu.L. (2021). *Rozvytok elektronnoho uriaduvannia Ukrainy v umovakh tsyfrovoykh peretvoren: monohrafiia* [Development of e-governance of Ukraine in conditions of digital transformation: monograph], VD «Osvita Ukrainy», Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
15. Popyt na viddalenu identyfikatsiiu ta veryfikatsiiu hromadian cherez Systemu BankID NBU suttyevo zris u II kvartali 2024 roku [The demand for remote identification and verification of citizens through the BankID System of the NBU increased significantly in the II quarter of 2024]. (n.d.). *bank.gov.ua*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/popit-na-viddalenu-identyfikatsiyu-ta-verifikatsiyu-gromadyan-cherez-sistemu-bankid-nbu-suttyevo-zris-u-ii-kvartali-2024-roku> [in Ukrainian].
16. Zapyt na pidhotovku paperovykh dokumentiv mozhna nadislaty onlain [A request for the preparation of paper documents can be sent online]. (n.d.). *pfu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.pfu.gov.ua/mk/161871-zapyt-na-pidgotovku-paperovykh-dokumentiv-mozhna-nadislaty-onlajn-2/> [in Ukrainian].
17. DPS: Tsyfrovizatsiia u sferi opodatkuvannia ye vazhlyvoiu skladovoiu rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [DPS: Digitization in the field of taxation is an important component of the development of the digital economy]. (n.d.). *tax.gov.ua*. Retrieved from <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/568593.html> [in Ukrainian].
18. Tsyfrovizatsiia sotsialnykh poslug ta dostupu do nykh dlia liudei pokhyloho viku ta osib z invalidnistiu [Digitization of social services and access to them for the elderly and persons with disabilities]. (n.d.). *ispf.gov.ua*. Retrieved from <https://www.ispf.gov.ua/news/cifrovizaciya-socialnih-poslug220927> [in Ukrainian].

Подано до редакції 18.07.24 р.
Прийнято до друку 28.08.24 р.

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,
РОЗВИТОК,
УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

**PUBLIC ADMINISTRATION:
CONCEPTS, PARADIGM,
DEVELOPMENT,
IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Випуск | 9 || Issue

***Відповідальність за
достовірність даних, наведених
у статті, несе її автор та
науковий керівник***

***The author and supervisor are
responsible for the accuracy of the
data presented in the article***

*Англомовний супровід: Хрін І.
Комп'ютерна верстка: Домбровська Я.
Дизайн обкладинки: Вовкодав А.*

Підписано до друку 10.10.2024 р. Формат 60x84 8/1.
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 12.
Зам. № 18/24. Ум. друк. арк. 13,45.
Виготівник: ФОП Домбровська Я. М.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 6366 від 22.08.2018 р.
08055, Київська обл., Макарівський р-он, с. Вільне, вул. Чапаєва, 16а
e-mail: devis519@ukr.net