

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 | 8 | Issue

Переяслав | 2024 | Pereiaslav

П 88 Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць. Вип. 8. Переяслав (Київська обл.). Домбровська Я.М. 2024. 166 с.

Засновник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:  
серія КВ № 25092-15032Р 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 № 13 від 28 червня 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

СІМАК  
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

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement:** Collection of scientific papers. Iss. 8. Pereiaslav (Kyiv region). Dombrovska Y.M. 2024. 166 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 № 13, June 28, 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)

## ЗМІСТ

<b>Біннатов Олег.</b> РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	6
<b>Ващенко Сергій, Губенко Валентина.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	17
<b>Вовк Артем.</b> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ	28
<b>Гончаренко Олександр.</b> ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ	36
<b>Гримак Ірина.</b> РОЛЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У ФОРМУВАННІ ТА ВДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	44
<b>Зленко Алла, Редзюк Вячеслав, Лященко Юрій, Зленко Яна.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПОБУДОВИ ЕКОСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	55
<b>Качмар Сергій.</b> ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В РОЗВИТКУ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ СПРАВИ: АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ПІДХОДІВ	66
<b>Котковський Володимир, Лескова-Годлевська Юлія, Богатирьова Марина.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РІВНІ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	75
<b>Маршалюк Володимир.</b> НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ В УКРАЇНІ	83
<b>Орлова Наталія, Сіденко Юлія.</b> ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УРЯДУ	91
<b>Пархоменко-Куцевіл Оксана.</b> ОБҐРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	98
<b>Повар Максим.</b> ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНОГО» БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	107
<b>Сурай Інна.</b> ТЕНДЕНЦІЇ ЩОДО НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	116
<b>Ткаченко Олексій.</b> МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	126
<b>Фролова Ганна.</b> ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ З ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	136
<b>Шпирко Ігор.</b> ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНІЧНИХ ТРЕНДІВ НАТО ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	148
<b>Ющук Роман.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ПАРТИСИПАЦІЇ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	157

**CONTENT**

<b>Binnatov Oleg.</b> THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN PROMOTING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION	6
<b>Vashchenko Serhii, Hubenko Valentyna.</b> PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE	17
<b>Vovk Artem.</b> CURRENT PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION PROVIDING CYBER SECURITY IN UKRAINE	28
<b>Honcharenko Oleksandr.</b> IMPLEMENTATION OF DIGITALIZATION IN THE STATE ADMINISTRATION OF THE AGRICULTURAL COMPLEX OF UKRAINE	36
<b>Hrymak Iryna.</b> THE ROLE OF SOCIETY IN THE FORMATION AND IMPROVEMENT OF MANAGEMENT TO CREATE A FAVORABLE ENVIRONMENT FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES	44
<b>Zlenko Alla, Redziuk Viacheslav, Liashchenko Yuriy, Zlenko Yana.</b> TRENDS AND PROSPECTIVE DIRECTIONS OF BUILDING THE PERSONNEL MANAGEMENT ECOSYSTEM STATE SERVICE	55
<b>Kachmar Serhii.</b> EFFICIENCY OF STATE REGULATION IN THE DEVELOPMENT OF PUBLISHING AND PRINTING: ANALYSIS OF TOOLS AND APPROACHES	66
<b>Kotkovskiy Volodymyr, Leskova-Hodlevska Yulia, Bohatyrova Maryna.</b> INNOVATIVE MECHANISM FOR SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP AT THE LEVEL OF THE DNIPROPETROVSK REGION: ANALYSIS AND PERSPECTIVES	75
<b>Marshalyuk Volodymyr.</b> REGULATORY AND LEGAL MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SPORTS IN UKRAINE	83
<b>Orlova Natalia, Sidenko Yuliia.</b> CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE: STRATEGIC PRIORITIES OF THE GOVERNMENT	91
<b>Parkhomenko-Kutsevil Oksana.</b> JUSTIFICATION OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE	98
<b>Povar Maksym.</b> PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE SPHERE OF INTRODUCTION OF "GREEN" CONSTRUCTION AND ARCHITECTURE: THEORETICAL ASPECT	107
<b>Suray Inna.</b> TRENDS IN THE PROVISION OF PUBLIC ADMINISTRATIVE SERVICES IN UKRAINE	116
<b>Tkachenko Oleksiy.</b> MOTIVATION AND STIMULATION OF PUBLIC SERVANTS	126
<b>Frolova Hanna Oleksandrivna.</b> APPROACHES AND TOOLS TO IMPROVE THE QUALITY OF CENTRALISED WATER SUPPLY AND SEWERAGE SERVICES AT THE REGIONAL LEVEL	136
<b>Shpyrko Ihor.</b> USE OF NATO'S INNOVATIVE TECHNICAL TRENDS AS A BASIS FOR ENSURING NATIONAL SECURITY	148
<b>Yushchuk Roman.</b> DEVELOPMENT TENDENCIES OF ORGANIZATIONAL FORMS PARTICIPATION IN LOCAL SELF-GOVERNMENT	157

УДК 338.2:[001.895-044.247](4)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-6-16>

**Біннатов Олег,**

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Binnatov Oleg,**

*Postgraduate Student of Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3933-3632>

✉ [oleh.binnatov.22@pnu.edu.ua](mailto:oleh.binnatov.22@pnu.edu.ua)

## РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

### THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN PROMOTING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

**Анотація.** Стаття присвячена проблемі державного управління в стимулюванні інноваційного розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграції. У перехідний період до інноваційної моделі економічного розвитку держава виступає головним автором, який формує національну стратегію розвитку, створює умови для інноваційного росту та розвиває ефективні інститути інноваційного середовища. У статті розглядається роль малого бізнесу у сучасній економіці та його вплив на соціально-економічний розвиток суспільства. Розкрито значення малого підприємництва в контексті євроінтеграції як ключового фактора економічного розвитку. Зазначається, що попри потенційні можливості, малі підприємства стикаються з численними викликами, включаючи низький рівень інноваційної активності. Представлено результати аналізу впливу державного управління на розвиток малого бізнесу, особливо в контексті процесів євроінтеграції. Обговорено різні аспекти ролі державного управління, такі як надання фінансової підтримки, створення сприятливого підприємницького середовища та регулювання оподаткування для стимулювання інноваційного розвитку малого підприємництва. Зокрема, звернено увагу на необхідність адаптації законодавства до європейських стандартів та забезпечення доступу малих підприємств до європейських ринків та технологій. Представлено стратегію створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва в Україні. Встановлено, що ефективне державне управління є ключовим фактором для успішного інноваційного розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграції. В статті висвітлюються ключові аспекти, такі як конкурентне середовище, проблеми функціонування малого бізнесу в умовах війни та необхідність державної підтримки малого підприємництва. Обговорюється критична роль державного управління у стимулюванні інноваційного розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграції. Висвітлюються системні проблеми, які ускладнюють процес інноваційного розвитку в цьому секторі. Наголошується на важливості ефективної стратегії державного управління для подолання цих викликів. Підкреслюється, що для успішної конкурентоспроможності малого бізнесу необхідне чітке регулювання, спрямоване на підтримку та заохочення інновацій. Проаналізовано заходи, які може здійснити держава для сприяння інноваційному розвитку малого підприємництва, такі як надання фінансової підтримки, інфраструктурні інвестиції, освітня підтримка та просування продуктів на міжнародних ринках. Розглядається роль держави як гаранта сталого економічного зростання та розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції.

**Ключові слова:** державна підтримка малого підприємництва, законодавство, малий бізнес, соціально-економічний розвиток, науково-технічний прогрес, інноваційний розвиток, оподаткування.

**Abstract.** The article is devoted to the problem of state administration in stimulating the innovative development of small entrepreneurship in the conditions of European integration. In the transition period to the innovative economic development model, the state acts as the primary author, which forms the national development strategy, creates conditions for innovative growth and develops effective institutions of the innovative environment. The article examines the role of small businesses in the modern economy and their impact on society's socio-economic development. Small entrepreneurship's importance in European integration as a critical factor of economic development was revealed. It was noted that despite the potential opportunities, small businesses face numerous challenges, including a low level of innovation activity. The results of the analysis of the influence of state administration on the development of small businesses, especially in the context of European integration processes, are presented. Various aspects of the role of public administration are discussed, such as providing financial support, creating a favorable business environment, and regulating taxation to stimulate the innovative development of small businesses. In particular, attention was drawn to the need to adapt legislation to European standards and ensure small businesses access to European markets and technologies. The strategy for creating a favorable environment for entrepreneurship development in Ukraine was presented. It has been established that effective public administration is a critical factor for the successful innovative development of small businesses in the conditions of European integration. The article highlights key aspects such as the competitive environment, problems of small businesses functioning in wartime conditions, and the need for state support of small businesses. The critical role of state administration in stimulating small businesses' innovative development in European integration conditions was discussed. The systemic problems that complicate this sector's innovative development process were highlighted. The importance of an effective public administration strategy to overcome these challenges was emphasized. It was emphasized that small businesses' successful competitiveness requires precise regulation to support and encourage innovation. The measures that the state can take to promote the innovative development of small businesses, such as providing financial support, infrastructure investments, educational support, and product promotion in international markets, are analyzed. The state's role as a guarantor of sustainable economic growth and entrepreneurship development in European integration conditions was considered.

**Keywords:** state support of small business, legislation, small business, socio-economic development, scientific and technical progress, innovative development, taxation.

**Постановка проблеми.** У контексті євроінтеграції зростає значення малого підприємництва як ключового фактора економічного розвитку. Однак, попри потенційні можливості, малі підприємства залишаються вразливими перед численними викликами, зокрема – низьким рівнем інноваційної активності [1]. Державне управління, як ключовий фактор в економічній політиці, відіграє критичну роль у стимулюванні інноваційного розвитку малого підприємництва [2; 3; 4]. Однак, існують деякі системні проблеми, що ускладнюють процес інноваційного розвитку в цьому секторі. Недостатня підтримка держави, складність в доступі до фінансових ресурсів, відсутність адекватної інфраструктури та освітньо-кадрової бази – це лише деякі з проблем, які потребують уваги та розробки ефективних стратегій з боку державного управління. Роль державного управління в стимулюванні інноваційного розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграції є важливою і стратегічною. Враховуючи глобалізацію та зростаючу конкуренцію на міжнародних ринках, інновації стають ключовим фактором для успішної конкурентоспроможності малого бізнесу. Для розвитку інновацій необхідне чітке регулювання, яке б підтримувало та заохочувало інновації в малому бізнесі [5; 6]. Держава може сприяти інноваційному розвитку малого підприємництва шляхом низки заходів. Основні функції держави в сфері управління суспільством, які відображають її

сутність та соціальне призначення, визначаються як функції держави. Це включає встановлення податкових пільг, спрощення процедур реєстрації та ліцензування, а також захист інтелектуальної власності. Додатково, держава може забезпечити доступ до фінансування через державні гранти, позики зі зниженими відсотковими ставками або гарантії кредитів для інноваційних проєктів малих підприємств.

Іншим важливим аспектом є інвестування в інфраструктуру, таку як технопарки, дослідницькі центри та інкубатори стартапів. При цьому необхідно також забезпечити доступ до кваліфікованої робочої сили, технологічних засобів та інших ресурсів. Для розвитку інноваційного потенціалу малих підприємств важливе надання відповідної освіти та навчання, підтримка науково-дослідницької роботи, а також створення спеціалізованих програм та курсів для підвищення кваліфікації підприємців [7]. Нарешті, держава може допомагати в просуванні інноваційних продуктів та послуг на міжнародному ринку через рекламні кампанії, участь у виставках та ярмарках, а також підтримку у відкритті нових експортних ринків. Тому, розгляд ролі держави в стимулюванні інноваційного розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграції є актуальним та важливим завданням для забезпечення стійкого економічного зростання та конкурентоспроможності національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Н. Рудь та Д. Федас досліджували проблеми державного регулювання та впровадження інноваційних стратегій у розвиток економіки України [8]. Вони аналізують різні аспекти державного регулювання та підтримки інновацій, досліджують фактори, що впливають на цей процес, та розглядають можливі шляхи сприяння інноваційному розвитку економіки України. Автори аргументують, що такий перехід є надзвичайно важливим і необхідним для України, проте досягнення цієї мети неможливе без належного державного регулювання та підтримки інноваційної діяльності. У статті висвітлюється недостатній рівень розвитку механізму державної підтримки інновацій у країні, що включає лише окремі і розрізнені ланки. Автори підкреслюють, що існуючий механізм не утворює цілісної системи державної підтримки інноваційних підприємств, що ускладнює перехід до інноваційного розвитку. Окрему увагу у статті приділено аналізу досвіду найбільш інноваційних країн світу, що є важливим для вивчення та впровадження кращих практик в Україні. У роботі Галини Анатоліївни Бублей досліджуються важливі аспекти економічних реформ в Україні, які призвели до зародження та становлення підприємництва як ключового елементу ринкової економіки [2]. Автор розглядає вплив законодавчого регулювання на розвиток малих форм бізнесу, зокрема у секторах торгівлі, послуг та будівництва. Зазначається, що мале й середнє підприємництво мають важливе значення для економічного зростання, зайнятості населення та формування структури та якості валового національного продукту. І. Сидорук проводить аналіз показників стану малого підприємництва в Україні. У розвідці висвітлюються проблеми, які перешкоджають успішному розвитку цього сектору економіки, а також визначаються напрями подолання цих проблем [9].

Тетяна Чететова-Терашвілі проводить дослідження щодо законодавчого забезпечення державної підтримки та стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. У її статті визначаються етапи періодизації розвитку законодавчого середовища для підприємництва в Україні, а також проводиться класифікація нормативно-правового забезпечення державного регулювання та підтримки малого та середнього бізнесу. Це дослідження



допомагає визначити основні етапи та напрямки розвитку підприємництва в Україні, а також виявити ключові аспекти правового регулювання цього сектору економіки [10]. Г. Михайлів досліджує значення малого підприємництва у контексті інтенсивного розвитку національної економіки. У своїй статті він розкриває економічну сутність малого підприємництва та розглядає різноманітні форми і методи мікrokредитування для малих підприємств. Основною метою дослідження є обґрунтування рекомендацій щодо побудови системи фінансового забезпечення розвитку малого і середнього бізнесу. Автор проводить аналіз поточного стану становлення та функціонування малого та середнього бізнесу в Україні, визначає форми і методи його фінансового забезпечення, а також виокремлює критерії і фактори, які впливають на розвиток підприємницьких структур малого розміру [11]. Робота Наталії Версал та Ганни Шолохової присвячена аналізу зовнішніх джерел фінансування для малих і середніх підприємств в Україні. У статті описано різноманітність таких джерел, як державні та міжнародні кредитні програми, банківський кредит, фінансовий лізинг, краудфандинг і мікrokредитування [12]. Автори аналізують переваги та недоліки кожного з цих джерел фінансування з різних критеріїв, таких як вартість, вимоги до позичальників та ін. В результаті дослідження виявлено, що державні та міжнародні кредитні програми є найбільш прийнятними з більшістю критеріїв, у той час, як деякі інші джерела фінансування поступаються за певними параметрами.

**Мета статті** – дослідження особливостей та механізмів державного управління в стимулюванні інноваційного розвитку малого підприємництва в умовах євроінтеграції для створення сприятливих умов для зростання інноваційної активності, забезпечення конкурентоспроможності малих підприємств на міжнародному ринку та сприяння сталому економічному зростанню України.

**Виклад основного матеріалу.** Здобуття незалежності України та її економічний розвиток стали каталізаторами зростання сектору малого підприємництва [2]. Успіх малого бізнесу пояснюється кількома перевагами над великими корпораціями на ринку. Одна з них полягає в тому, що малі підприємства зазвичай мають ближчий доступ до кінцевих споживачів та можуть швидше адаптувати своє виробництво під їх потреби. Крім того, уряди країн часто активно підтримують малий бізнес, надаючи пільгове фінансування та оподаткування, а також виділяючи значні кошти на створення технопарків, що сприяє його розвитку [3]. Малий бізнес також вносить значний внесок у вирішення проблеми безробіття. Він не лише створює нові робочі місця, але й розширює сферу бізнес-активності, запрошуючи до праці тих громадян, які можуть мати труднощі на ринку праці. Гнучкі умови праці, які часто пропонуються малими підприємствами, такі як неповний робочий день або тимчасові контракти, роблять їх привабливими для працівників. Крім того, малий бізнес може займатися різноманітними формами занять, такими як тимчасове працевлаштування або робота за цивільно-правовими договорами, що дозволяє людям забезпечувати собі додатковий дохід або займатися додатковою роботою [4]. Усі ці особливості малого підприємництва роблять його значущим фактором сталого соціально-економічного розвитку та невід'ємною складовою реформування економіки України. Підприємництво завжди виступало важливим елементом економіки України, сприяючи її розвитку та процвітанню. Навіть у передвоєнний і нинішній періоди, приватний бізнес продовжує виконувати роль двигуна економіки країни.

Однак, українські підприємства стикаються з низкою проблем, які потребують уваги та розв'язання [9].

Серед основних проблем, які залишаються найбільш загрозливими, можна виділити:

- Недосконала державна регуляторна політика: Уряд не завжди чітко визначає свою позицію стосовно підприємницьких галузей, юридичних формулювань та оподаткування, що призводить до невизначеності і недовір'я серед бізнес-спільноти.
- Високі ставки оподаткування: Підприємства часто стикаються з непропорційно високими податковими ставками, які не сприяють їхньому розвитку. Відсутність обґрунтованої диференціації оподаткування також ускладнює ситуацію.
- Обмежена фінансова підтримка: Малі підприємства мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, що ускладнює їхній розвиток та конкурентоспроможність на ринку.
- Дефіцит кадрів та недостатність консультаційного та інформаційного супроводу: Недостатнє навчання та недосконалість інформаційних ресурсів ускладнюють пошук кваліфікованих кадрів та можливостей для розвитку підприємств.

Для вирішення цих проблем потрібні комплексні заходи, включаючи удосконалення законодавства, розробку стимулюючих програм та покращення доступу до фінансових ресурсів та кадрів. Тільки таким чином Україна зможе стимулювати підприємницьку ініціативу та забезпечити стале економічне зростання [10]. Нами запропоновано шляхи вирішення сучасних проблем та перспективи розвитку підприємництва в Україні (рис. 1).



Рисунок 1. Перспективи створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва в Україні (власна розробка)

Попри складне економічне та політичне середовище, Україна визнала важливість розвитку малого бізнесу, що вимагає глибокого дослідження теоретичних та методологічних аспектів створення цивілізованого підприємництва. Державна підтримка надається підприємствам малого і середнього бізнесу, які відповідають встановленим критеріям, визначеним у частині третій статті 55 Господарського кодексу України.

Для забезпечення цієї підтримки розробляються програми, в яких визначаються механізми її надання [11]. Ці програми розробляються та впроваджуються спеціально уповноваженим органом у сфері розвитку малого і середнього підприємництва залученням інших центральних органів виконавчої влади та громадських організацій, що представляють інтереси підприємств малого і середнього бізнесу. Програми підтримки спрямовані на підтримку та стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва через надання фінансової, консультативної та інформаційної підтримки підприємствам. Органи виконавчої влади та громадські організації спільно працюють над створенням сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу, спрямовуючи зусилля на вирішення ключових проблем та створення необхідних умов для підприємницької діяльності. Важливо визначити належні засоби державного регулювання, які сприяють тому, щоб увійти суб'єктам господарювання на відповідний ринок. Це може включати спрощення процедури реєстрації підприємств та ліцензування їхньої діяльності. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 р. регулює суспільні відносини у цій сфері, спрощуючи процедури ліцензування та зменшуючи кількість видів ліцензованої діяльності. Цей закон передбачає безстрокову дію ліцензій та спрощений порядок їх отримання. Крім того, адаптація законодавства Європейського Союзу вимагає створення сприятливих умов для вільної діяльності малих та середніх підприємств [12]. Часто ці підприємства зіштовхуються з адміністративними перешкодами, які потрібно усунути для підтримки їхнього розвитку. Державні програми підтримки затверджуються Кабінетом Міністрів України в установленому законом порядку [11]. Це важливий механізм для створення необхідних умов та інфраструктури для розвитку малого та середнього бізнесу. Державні ініціативи у цій сфері мають бути не лише результатом аналізу попередніх проєктів та програм, але й новою, якісною стратегією дій. Вони повинні враховувати сучасні потреби та виклики, що стоять перед підприємництвом, і спрямовані на підтримку створення сприятливого бізнес-середовища, розвиток інновацій, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання підприємницької активності. Для цього необхідно:

- Використовувати кращий світовий досвід у сфері державної політики щодо розвитку малого та середнього бізнесу, адаптувавши його до українських реалій.
- Розвивати законодавчу базу, яка б стимулювала розвиток суб'єктів малого та середнього бізнесу, уникаючи повної дерегуляції. Це означає створення ефективних та прозорих правил гри, які б допомагали бізнесу зростати, захищаючи від надмірної бюрократії та непотрібних обмежень.
- Покращувати податкове законодавство з метою створення гнучкої податкової політики, спрямованої на підтримку вітчизняних бізнес-суб'єктів та формування сприятливого бізнес-клімату. Це може включати зменшення податкових ставок для малих і середніх підприємств, спрощення процедур оподаткування та збільшення податкових пільг.

- Створювати пільгові умови для використання державних ресурсів суб'єктами малого та середнього підприємництва. Це може включати доступ до державних закупівель, фінансування програм розвитку та підтримки підприємств, а також надання інших державних пільг і підтримки.
- Ініціювати фінансування суб'єктів малого та середнього бізнесу на пільгових умовах та мінімізувати відсоткові ставки кредитів. Це може включати надання державних гарантій для кредитів для малих підприємств, створення спеціальних програм кредитування та інших механізмів фінансової підтримки.
- Зменшувати кількість обмежень у зовнішньоторговельних операціях.
- Впроваджувати нові форми інтеграційного співробітництва між малими та середніми підприємствами, що базуються на взаємовигідних умовах без об'єднання їх власності.
- Спрощувати процедури перевірки сертифікатів походження товарів.
- Використовувати нові механізми фінансування на регіональному та місцевому рівнях, такі як компенсація відсоткових ставок для підприємців з місцевих бюджетів при створенні нових робочих місць.
- Залучати міжнародні фінансово-кредитні інститути до фінансування малих та середніх підприємств та забезпечувати захист їхніх прав та інтересів.
- Забезпечувати більшу прозорість у відшкодуванні ПДВ та поверненні невідшкодованого ПДВ.
- Покращувати рівень захисту прав інтелектуальної власності.

Основні причини прогресивного зростання та розвитку малого бізнесу включають такі фактори:

- Соціальні та технологічні зміни: Ці зміни призвели до перегляду відносин між малим, середнім та великим бізнесом. Вони охоплюють диверсифікацію та модернізацію великих підприємств і зміни в структурі зайнятості.
- Динаміка ринкового середовища: Розвиток глобальних ринків ставить в перевагу малі організаційні форми, оскільки вони здатні краще адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
- Зростання конкуренції: Посилення конкуренції між суб'єктами господарювання стимулює розвиток малого бізнесу, оскільки він часто більш гнучкий та здатний до швидкого реагування на ситуацію на ринку, ніж великі корпорації.

Враховуючи ці фактори, Україна повинна спрямувати зусилля на створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва, яке відіграє ключову роль у зміцненні економіки та соціального прогресу країни.

Аналіз досвіду різних країн показує, що вони активно використовують різні інструменти податкового регулювання для сприяння розвитку малого бізнесу та індивідуального підприємництва. Більшість європейських країн застосовують комплекс податкових пільг разом із спрощенням процедур реєстрації, обліку та подання звітності для інноваційних підприємств. Інноваційність стала ключовим аспектом сучасних процесів у різних галузях, включаючи науку, технології, виробництво та соціально-економічну сферу [9]. Майбутнє України залежить від її здатності впроваджувати інноваційні механізми розвитку. Це включає можливість вступу до числа передових країн, що активно застосовують інновації, або залишення на узбіччі науково-технічного та соціального прогресу. Україна має

потенціал для розвитку інноваційного сектору, і успішна реалізація цього потенціалу може суттєво вплинути на її майбутнє економічне та соціальне становище. Згідно з українським законодавством, інновації – це нові або поліпшені технології, продукти або послуги, а також організаційно-технічні рішення, які суттєво покращують якість та структуру виробництва або соціальної сфери. Проте, в Україні існують системні проблеми нормативно-правового регулювання інвестиційно-інноваційної діяльності, які негативно впливають на економіку та збільшують інвестиційні ризики. Такими проблемами є можливість різноманітного тлумачення, неузгодженість і постійні зміни податкового законодавства, а також складний та суперечливий перелік законодавчої бази. Ці фактори ускладнюють прийняття інвестиційних рішень та розробку інвестиційної політики підприємств на середньо- та довгострокові періоди. Важливим є також удосконалення податкового законодавства через прийняття Податкового кодексу України та адаптацію його норм до європейських стандартів. Це сприятиме зниженню податкового тягаря на економіку та сприятиме розвитку інноваційної та інвестиційної сфер в Україні. У контексті процесу євроінтеграції, малі підприємства України стикаються як з можливостями, так і з ризиками. Один з основних ризиків – їхня низька конкурентоспроможність. Тому на державному рівні важливо не лише працювати над виходом на нові ринки, а й забезпечити умови для підтримки внутрішнього розвитку.

Державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва у сфері інновацій, науки і промислового виробництва може бути реалізована шляхом наступних заходів:

- Надання фінансової підтримки для створення інфраструктурних об'єктів, таких як бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, які сприяють розвитку інноваційного підприємництва.
- Підтримка розвитку венчурного підприємництва, що стимулює інвестування в перспективні технологічні стартапи та інноваційні проекти.
- Впровадження економічних стимулів для розвитку економіки на основі технологічних інновацій, що може включати податкові пільги, зниження податків на прибуток для інноваційних підприємств тощо.
- Передача наукової продукції, яка була створена за рахунок бюджетних коштів, для впровадження у виробництво підприємствами малого і середнього бізнесу.
- Створення сприятливих умов для укладення договорів субпідряду в інноваційній та промисловій сферах між суб'єктами малого і середнього підприємництва.
- Стимулювання залучення іноземних інвестицій та розвитку міжнародної інноваційної співпраці, що допомагає впровадженню нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.
- Поширення кооперації між суб'єктами малого і середнього підприємництва та великими підприємствами, що сприяє обміну досвідом та ресурсами та спільному розвитку нових інноваційних проектів.

Українським підприємцям в умовах війни надається підтримка для збереження їх бізнесу та робочих місць через ініціативу Ради бізнес-омбудсмена. Основні тенденції у 2023 р. сприяли зміцненню стійкості підприємництва в Україні. За даними Міністерства фінансів України, через Державну програму

«Доступні кредити» підприємства отримали понад 71 тисячу кредитів на загальну суму понад 229 мільярдів гривень. Окрім цього, протягом дії воєнного стану було укладено понад 36 тисяч кредитних договорів на загальну суму близько 140 мільярдів гривень. Зокрема, були видані кредити на антивоєнні цілі, сільськогосподарські товаровиробники, антикризові заходи, інвестиції та рефінансування. Крім того, за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» було видано понад 36 тисяч пільгових кредитів на суму близько 140 мільярдів гривень. Для поліпшення механізмів державної підтримки бізнесу уряд України посилив підтримку переробки, енергоефективності та бізнесу на деокупованих територіях. Це включає впровадження механізмів державної підтримки через договори факторингу, спрямованих на стимулювання розвитку вітчизняного виробництва [13]. Міністерство цифрової трансформації України та Міністерство економіки України організували грантову програму у рамках ініціативи міжнародної співпраці «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП». Ця програма реалізується за підтримки німецької федеральної компанії Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, яка отримує фінансування від Європейського Союзу та уряду Німеччини. Кожен грант може складати до 10 000 євро або 400 000 гривень [8].

Цільове призначення грантів включає збереження та створення нових робочих місць (з обмеженням до трьох працівників), виплату заробітної плати, закупівлю обладнання, сировини чи матеріалів, сплату орендної плати за приміщення, лізинг обладнання (за винятком особистих видів транспортних засобів), компенсацію витрат на реолокацію бізнесу, витрати на консультаційні послуги (включаючи маркетинг та розвиток бренду), а також послуги з сертифікації [7].

При формуванні нової політики стимулювання розвитку малого підприємництва важливо врахувати той факт, що в Європі все частіше розглядають питання не національного, а регіонального рівня. Вже впроваджується концепція «Європи регіонів», тому розвиток малого бізнесу слід розглядати в контексті регіонального розвитку. Важливо враховувати досвід розвинених країн світу при розробці такої політики.

**Висновки.** У статті висвітлено ключову роль держави у сприянні розвитку малого бізнесу та стимулюванні інновацій. Розробка та реалізація ефективних програм підтримки, надання фінансових стимулів, регулювання оподаткування, створення сприятливого підприємницького середовища – це лише деякі з інструментів, якими влада може користуватися для сприяння інноваційному розвитку сектору малого підприємництва. В контексті євроінтеграції, державне управління відіграє ще більш значущу роль, оскільки Україна зазнає тиску на адаптацію до стандартів та вимог Європейського Союзу. Забезпечення відповідності українського законодавства, створення умов для доступу малих підприємств до європейських ринків та технологій, підвищення конкурентоспроможності – це основні завдання, які стоять перед державним управлінням у цьому контексті. Ефективне державне управління є ключовим чинником у забезпеченні інноваційного розвитку малого підприємництва, особливо в умовах євроінтеграції. Важливо, щоб державні заходи були спрямовані на створення сприятливого середовища для підприємництва, стимулювання інноваційних ідей та підтримки малого бізнесу, що є важливим фактором для сталого економічного розвитку країни.

**Список використаних джерел:**

1. Про реалізацію експериментального проекту щодо утворення та забезпечення функціонування установ «Агенція регіонального розвитку «Офіс євроінтеграції»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.10.2020 р. № 1300-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1300-2020-p#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
2. Бублей Г.А. Інфраструктурна підтримка розвитку малого підприємництва в Україні: thesis. 2016. 217 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/10026> (дата звернення: 07.04.2024).
3. Галат Л.М. Державна фінансова підтримка галузі садівництва як фактор підвищення її конкурентоспроможності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 6. С. 44–55. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.5>.
4. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва: Постанова Каб. Міністрів України від 14.03.2023 р. № 229. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2023-p#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
5. Про внесення змін до Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.01.2024 р. № 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/91-2024-p#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
6. Про державну підтримку малого підприємництва: Закон України від 19.10.2000 р. № 2063-III: станом на 19 квіт. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
7. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні: Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III: станом на 10 черв. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
8. Рудь Н.Т., Федас Д. Державне регулювання та підтримка інноваційного розвитку економіки в Україні. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, № 3. С. 26–38. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-4>.
9. Сидорук І.С. Аналіз стану та проблеми розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємство та інновації*. 2021. № 18. С. 67–72. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.12>.
10. Chechetova-Terashvili T.M. Законодавче забезпечення розвитку малого і середнього підприємництва в Україні: періодизація та класифікація. *PROBLEMS AND Prospects of economic and management*. 2018. Т. 1(13), № 1(13). С. 62–71. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-1\(13\)-62-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-1(13)-62-71).
11. Mikhailiv G.V. Фінансова підтримка розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *The actual problems of regional economy development*. 2019. Т. 1, № 15. С. 87–94. <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.87-94>.
12. Versal N., Sholokhova H. Переваги та недоліки зовнішніх джерел фінансування малих і середніх підприємств в Україні. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 1, № 21. С. 182–194. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-182-194>.
13. «Доступні кредити 5-7-9%». URL: [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_zh\\_chas\\_dii\\_voiennogo\\_stanu\\_v\\_mezhakh\\_derzhavnoi\\_programi\\_dostupni\\_krediti\\_5-7-9\\_vidano\\_36\\_191\\_pilgovikh\\_kreditiv\\_na\\_sumu\\_blizko\\_140\\_mld\\_grn-4166](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voiennogo_stanu_v_mezhakh_derzhavnoi_programi_dostupni_krediti_5-7-9_vidano_36_191_pilgovikh_kreditiv_na_sumu_blizko_140_mld_grn-4166) (дата звернення: 07.04.2024).

**References:**

1. *Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo utvorennia ta zabezpechennia funktsionuvannia ustanov "Ahentsiia rehionalnoho rozvytku "Ofis yevrointehratsii": Rozporiadzh. Kab. Ministriv Ukrainy vid 21.10.2020 r. № 1300-r. [On the implementation of the experimental project on the formation and ensuring the functioning of the institutions "Regional Development Agency "European Integration Office", Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine from October 21 2020, № 1300-r.]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1300-2020-p#Text> [in Ukrainian].

2. Bublei, H.A. (2016). *Infrastrukturna pidtrymka rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini : thesis [Infrastructural support for the development of small entrepreneurship in Ukraine: thesis]*. Retrieved from <http://ir.stu.cn.ua/123456789/10026> [in Ukrainian].
3. Halat, L.M. (2021). Derzhavna finansova pidtrymka haluzi sadivnytstva yak faktor pidvyshchennia yii konkurentospromozhnosti [State financial support of the horticulture industry as a factor in increasing its competitiveness]. *Tavriyskiy naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy*, 6, 44–55. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.5> [in Ukrainian].
4. *Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo nadannia finansovoi derzhavnoi pidtrymky subiektam pidpriemnytstva : Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 14.03.2023 r. № 229 [On making changes to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the provision of financial state support to business entities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from March 14 2023, № 223]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2023-p#Text> [in Ukrainian].
5. *Pro vnesennia zmin do Poriadku nadannia finansovoi derzhavnoi pidtrymky subiektam pidpriemnytstva : Postanova Kab. Ministriv Ukrainy vid 26.01.2024 r. № 91 [On making changes to the Procedure for providing financial state support to business entities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from January 26 2024, № 91]*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/91-2024-p#Text> [in Ukrainian].
6. *Pro derzhavnu pidtrymku maloho pidpriemnytstva: Zakon Ukrainy vid 19.10.2000 r. № 2063-III [On state support of small entrepreneurship: Law of Ukraine from October 19 2000, № 2063-III]*: stanom na 19 kvit. 2012 r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2063-14#Text> [in Ukrainian].
7. *Pro Natsionalnu prohramu spryannia rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.12.2000 r. № 2157-III [On the National Program for the Promotion of Small Business Development in Ukraine: Law of Ukraine from December 21 2000, № 2157-III]*: stanom na 10 cherv. 2012 r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14#Text> [in Ukrainian].
8. Rud, N.T. & Fedas, D. (2021). Derzhavne rehuliuвання ta pidtrymka innovatsiinoho rozvytku ekonomiky v Ukraini [State regulation and support of innovative economic development in Ukraine]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 1, 3, 26–38. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-3-4> [in Ukrainian].
9. Sydoruk, I.S. (2021). Analiz stanu ta problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini [Analysis of the state and problems of small business development in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, 18, 67–72. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.12> [in Ukrainian].
10. Chechetova-Terashvili, T.M. (2018). Legislative provision of the development of small and medium-sized enterprises in Ukraine: Periodization and classification. *Problems and prospects of economics and management*, 1(13)(1(13)), 62–71. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-1\(13\)-62-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2018-1(13)-62-71) [in English].
11. Mykhailiv, G.V. (2019). Financial support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine. *The actual problems of regional economic development*, 1(15), 87–94. <https://doi.org/10.15330/apred.1.15.87-94> [in English].
12. Versal, N., & Sholokhova, H. (2020). Advantages and disadvantages of external sources of financing of small and medium-sized enterprises in Ukraine. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*, 1(21), 182–194. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-182-194>. [in English].
13. «Dostupni kredyty 5-7-9 %» [Available loans 5-7-9%]. Retrieved from [https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin\\_zh\\_chas\\_dii\\_voienного\\_stanu\\_v\\_mezhakh\\_derzhavnoi\\_programi\\_dostupni\\_kredyty\\_5-7-9\\_vidano\\_36\\_191\\_pilgovikh\\_kreditiv\\_na\\_sumu\\_blyzko\\_140\\_mlrn\\_grn-4166](https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voienного_stanu_v_mezhakh_derzhavnoi_programi_dostupni_kredyty_5-7-9_vidano_36_191_pilgovikh_kreditiv_na_sumu_blyzko_140_mlrn_grn-4166) [in Ukrainian].

Подано до редакції 10.04.24 р.

Прийнято до друку 13.05.24 р.



УДК 35.08(477):355.48

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>

**Ващенко Сергій,**  
*викладач кафедри публічного управління  
та адміністрування Університету  
Григорія Сковороди в Переяславі*

**Vashchenko Serhii,**  
*Lecturer at the Department of Public  
Administration and Management of Hryhorii  
Skovoroda University in Pereiaslav*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9966-3220>✉ [serhio902@ukr.net](mailto:serhio902@ukr.net)

**Губенко Валентина,**  
*аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування Університету  
Григорія Сковороди в Переяславі*

**Hubenko Valentyna,**  
*Postgraduate student of the Department of  
Public Administration and Management of  
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>✉ [gubenko080570@ukr.net](mailto:gubenko080570@ukr.net)

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

## **PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE**

**Анотація.** У статті розглянуто особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. Автори аналізують виклики, з якими стикається державна служба, такі як збільшення чисельності персоналу та необхідність впровадження ефективних кадрових технологій. Недосконалість нормативно-правової бази та відсутність єдиної кадрової політики ускладнюють завдання формування та розвитку кадрового складу державної служби, що може вплинути на престиж державних службовців та залучення висококваліфікованих фахівців. Висвітлюється та обґрунтовується специфіка управління людськими ресурсами в державній службі України під час воєнного стану. Зазначено, що відсутність великого досвіду управління людськими ресурсами в державній службі в умовах воєнного стану в Україні породжує нові виклики для дослідників у сфері публічного управління та адміністрування. Враховуючи це, розглядаються найбільш важливі питання, пов'язані з трансформацією правового забезпечення управління людськими ресурсами державної служби в Україні в умовах воєнного стану. Підкреслено, що в умовах цих викликів та змін в трудовому законодавстві державні органи в Україні стикаються з низкою проблем у сфері управління людськими ресурсами, включаючи необхідність швидкої адаптації; відсутність кваліфікованої робочої сили; безпеку та охорону праці; необхідність подальшого приведення національного законодавства у відповідність до *acquis* ЄС та його правильне впровадження та ін. Особлива увага приділена проблемам формування кадрового резерву для проходження державної служби на деокупованих територіях України, мається на увазі території, які були окуповані до повномасштабної війни, а саме частини Донецької та Луганської області та Автономна республіка Крим. Повномасштабне жорстоке вторгнення російських окупаційних військ до нашої держави та запровадження воєнного стану в Україні з 24.02.2022 р. не лише посилили суспільні виклики та загрози, а й спричинили швидке переформатування роботи державних установ, змінивши при цьому підхід до участі державних службовців, їх проходження та звільнення з роботи. Державні службовці, організація діяльності державних службовців та

організація трудових відносин і т.д., це створило нові можливості для державних службовців та управління персоналом в Україні.

**Ключові слова:** державна служба, управління людськими ресурсами, воєнний стан, кадрові технології, нормативно-правова база.

**Abstract.** This article examines the peculiarities of human resources management in the civil service in Ukraine under martial law. The authors analyze the challenges faced by the civil service, such as increasing the number of personnel and the need to implement effective personnel technologies. The imperfection of the regulatory and legal framework and the lack of a unified personnel policy complicate the task of forming and developing the personnel of the civil service, which can affect the prestige of civil servants and the attraction of highly qualified specialists. The article highlights and substantiates the specifics of human resources management in the civil service of Ukraine during martial law. The authors indicate that the lack of extensive experience in managing human resources in the civil service under martial law in Ukraine creates new challenges for researchers in the field of public management and administration. Taking this into account, the most important issues related to the transformation of legal support for the management of human resources of the civil service in Ukraine under martial law are considered. The article emphasizes that in the conditions of these challenges and changes in labor legislation, state bodies in Ukraine face a number of problems in the field of human resources management, including the need for rapid adaptation; lack of qualified workforce; occupational safety and health; the need to further bring national legislation into line with the EU *acquis* and its proper implementation, etc. Special attention is paid to the problems of forming a personnel reserve for public service in the de-occupied territories of Ukraine, meaning the territories that were occupied before the full-scale war, namely parts of the Donetsk and Luhansk regions and the Autonomous Republic of Crimea. The full-scale brutal invasion of the Russian occupying forces into our country and the introduction of martial law in Ukraine from 24.02.2022 not only intensified social challenges and threats, but also caused a rapid reformatting of the work of state institutions, while changing the approach to the participation of civil servants, their passing and dismissal from work. civil servants, the organization of the activities of civil servants and the organization of labor relations, etc., which created new opportunities for civil servants and personnel management in Ukraine.

**Key words:** civil service, human resources management, martial law, personnel technologies, legal framework.

**Постановка проблеми:** Умови воєнного стану створюють виклики для управління кадрами на державній службі. Недосконалість законодавства та відсутність єдиної кадрової політики ускладнюють завдання формування та розвитку кадрового складу.

**Метою цієї статті:** є дослідження особливостей управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану, визначення основні проблеми та виклики, з якими стикаються державні службовці під час воєнного стану, та аналіз приклад ефективного управління людськими ресурсами на прикладі досвіду ФРН в управління людськими ресурсами та його можливе застосування в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Даною проблематикою займаються Л. Корнута, К. Майстренко, В. Маргасова, О. Руденко, С. Селіванов, С. Федчишин та Н. Цигилик, які у своїх працях досліджують окремі питання провадження державної служби в умовах дії воєнного стану та механізми управління персоналом у системі публічної служби.

Важливою складовою даного дослідження виступає праця С. Федчишин «Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України: контекст державної служби», яка розкриває

важливе питання про відновлення державних органів влади на тимчасово окупованих територіях, та проблему підготовки кадрів для територій, які було окуповано у 2014 р.

**Виклад матеріалу.** Людські ресурси – це ресурси, пов’язані зі знаннями, навичками та мотивацією людей. Вони є найменш мобільними серед усіх факторів виробництва, але зростають з віком та досвідом. Часто поняття «людські ресурси» використовується поруч з термінами «кадри» від французького *cadre* – «рамка», тобто люди в рамці та «персонал» від латинського *persona*: особа, особистість або важлива особа. Іноді ці терміни використовуються для позначення людських ресурсів в організації, але вони мають деякі відмінності у сутності. Наприклад, поняття «кадри» найчастіше визначається як «кваліфікована робоча сила, яка включає як фактично зайнятих працівників, так і потенційних кадрів, характеризується наявністю професійної працездатності у своїх носіях». Тобто «кадри» – це переважно кваліфіковані працівники з професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи в обраній сфері трудової діяльності, які сприяють досягненню цілей організації, де вони працюють [4, с. 124].

«Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

- 1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проєктів програм, концепцій, стратегій, проєктів законів та інших нормативно-правових актів, проєктів міжнародних договорів;
- 2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;
- 3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- 4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- 5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;
- 6) управління персоналом державних органів;
- 7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [1, ст. 1].

Управління людськими ресурсами є важливою підсистемою системи управління державною службою. Це підтверджено в статті 12 Закону України «Про державну службу». Управління людськими ресурсами включає в себе низку важливих функцій, таких як планування, набір, оцінка, розвиток та відпуск персоналу. Ці функції відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності державної служби [1, ст. 12].

Важливим питанням є підготовка і перепідготовка майбутніх фахівців, а також розвиток працівників, які вже працюють у сфері управління персоналом. Керівник відділу кадрів або керівник структурного підрозділу державної установи не завжди належним чином розглядає перспективу роботи з людськими ресурсами і не завжди розуміє важливість системної роботи з людськими ресурсами, включаючи сучасні кадрові технології. Поступово аналіз інформаційного забезпечення роботи з персоналом впроваджується в практику керівника структурного підрозділу. Відділ кадрів виступає в якості аналітичного, інформаційного, методологічного та координаційного центру з розвитку та

раціонального використання людських ресурсів. Оскільки кар'єра державних службовців є важливою основою для кар'єрного росту і має тенденцію до збільшення віку працівників державних установ, питання професійного та кваліфікаційного розвитку персоналу стає актуальним, особливо враховуючи залежність кар'єри від вікових характеристик [3, с. 54].

Початок повномасштабної війни – для всіх без винятку дуже важкий час. Державні установи не є винятком. У даних умовах важливо організувати роботу державних службовців, забезпечити їх права і законні інтереси, а також створити безпечні умови праці для виконання професійних обов'язків в умовах воєнного стану [2, с. 65].

Повномасштабна війна в Україні суттєво змінила роботу всіх сфер суспільного життя, включаючи публічне управління та державну службу. Введення воєнного стану на всій території України відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022 призвело до багатьох проблем та змін у трудовому законодавстві для державних службовців. Однією з таких проблем є необхідність швидкої адаптації, бо воєнний стан приніс несподівані зміни, і роботодавці повинні були швидко реагувати. Управління персоналом вимагає оперативних рішень і змін в структурі організації. Для підвищення прозорості, управління та підзвітності державних служб все частіше використовуються сучасні ІТ-сервіси, такі як Zoom для комунікації та організації, Google Docs для спільної роботи з документами та Google Drive або Dropbox для зберігання спільних файлів. Це сприяло майже дворазовому прискоренню впровадження системи електронного документообігу серед державних установ [8, с. 131].

Військові дії можуть спричинити скорочення та втрату числа кваліфікованих працівників. Наприклад, за даними НАДС, на кінець 2022 р. на територіях, тимчасово окупованих агресором, перебувало 4713 державних службовців. Звідси можна зробити такий висновок: деяка частина державних службовців є внутрішньо переміщеними особами, а інша частина виїхала за кордон. Понад 3,5 тисячі держслужбовців на той момент боронили Україну на фронті, і 76% з них, не дивлячись на щоденний ризик, продовжують працювати на робочих місцях. Додатково, 91% державних службовців вирішили залишитися на державній службі. Важливо відзначити, що лише 4% державних службовців виїхали за кордон після 24 лютого 2022 р., переважно це були жінки з неповнолітніми дітьми. В умовах воєнного стану, який створює небезпечні умови праці на деяких об'єктах, роботодавці мають забезпечити безпеку праці та вжити заходів для запобігання можливим травмам та загрозам здоров'ю. В Україні активно впроваджуються три форми роботи на державній службі під час воєнного стану: робота у штатному режимі, віддалена робота та їх комбінація. Зокрема, під час воєнного стану у штатному режимі 67,8% державних службовців працюють, а під час пандемії у штатному режимі залишились працювати 37,6%. Крім того, важливо подальше привести національне законодавство відповідно до *acquis* ЄС та правильно впровадити його [8, с. 131–132].

Слід відзначити, що навіть у випадку оголошення воєнного стану на всій території країни, це не є причиною для припинення діяльності державних установ та організацій. Якщо можна забезпечити роботу органу і створити безпечні умови праці, державні службовці мають продовжувати виконувати свої обов'язки в межах, встановлених законом, і реалізувати державну політику. Однак під час воєнного стану підтримка нормального режиму роботи, визначеного і регульованого діючим Законом «Про державні послуги», скоро стане дуже

важкою, а в деяких випадках це може стати неможливим. Водночас, закон про державні послуги не передбачає таких робочих функцій; допомогу надають підзаконні акти адміністрації або роз'яснення відповідних відомств, але, на жаль, виникають питання щодо достатності та універсальності рішень, які можуть бути потрібні в таких ситуаціях [2, с. 66].

Загалом, важливо підкреслити, що з моменту введення в дію Указу Президента України № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» проведення конкурсу, як одного з етапів вступу на державну службу, стало неактуальним. Згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 р. № 2259-IX, у період воєнного стану особа призначається на посаду державної служби, посаду органу місцевого самоврядування, посаду керівника суб'єкта господарювання державного сектору, керівника або призначення керівника підприємства, установи, організації місцевого самоврядування, голови сільської, селищної ради, мер, голови районної, окружної частини міста, обласної ради, голови відповідного військового режиму без конкурсного відбору, це обумовлено законом. Призначення проводиться на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність громадянства України, освіти та досвіду роботи відповідно до вимог встановленого закону щодо відповідного статусу [5]. З цього можна зробити наступний висновок: воєнний стан справив несподіваний вплив на процес підвищення державних службовців. Конкурс на підвищення більше не проводиться, тому єдиним способом підвищення є пряме призначення на певний період часу, до того, як працівник буде звільнений зі своєї нинішньої посади. Ця процедура зараз широко використовується в українських державних установах, але має низку негативних наслідків. Вона не передбачає конкурсу і виключає державних службовців, які не згодні на тимчасові призначення. Крім того, ця процедура перешкоджає кар'єрному зростанню і призводить до фінансових витрат. Після такого «штучного» звільнення державним службовцям виплачується грошова компенсація, еквівалентна невикористаній щорічній відпустці. Оскільки немає обмежень на щорічне перенесення невикористаної відпустки, дні відпустки можуть накопичуватися протягом багатьох років і спричиняти значні витрати для установи [1].

Не потрібно забувати про території, які були тимчасово окуповані до 24 лютого 2022 р., а саме автономна республіка Крим, окремі райони Донецької та Луганської областей. На даній території діяли нелегітимні окупаційні адміністрації, а органи державної влади України не функціонували, саме тому потрібно своєчасно розробити та створити окремі механізми кадрового забезпечення, його нормативно-правового регулювання, внаслідок цього відбудеться швидке відновлення діяльності органів державної влади України на відповідних територіях. Таким механізмом може бути створений Кадровий резерв. При розробці підходів до його організації варто врахувати існуючі напрацювання, які були отримані під час розробки та обговорення проектів законів України «Про засади державної політики перехідного періоду» та «Про засади реінтеграції тимчасово непідконтрольних територій України» та ін. Окремі статті законопроекту пропонувалось присвятити формуванню відповідних резервів – «Кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях» (ст. 29 законопроекту №5844), «Кадрового резерву державних службовців для роботи на непідконтрольних територіях» та «Кадрового резерву поліцейський для роботи на

непідконтрольних територіях» (ст. 57, 58 законопроекту №5844) тощо. Варто також врахувати Висновок Венеційської комісії щодо проекту Закону України «Про засади державної політики перехідного періоду» від 15–16.10.2021 р. [10, с. 42–43].

На сьогоднішній день існує можливість приєднатися до резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. Ця ініціатива відображена в Постанові Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 524 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України» Постанова КМУ від 23.05.2023 р. № 524. Цей механізм надає можливість майбутнім кандидатам стати державними службовцями після відновлення діяльності органів державної влади на відповідних територіях після деокупації [7].

Метою створення кадрового резерву для державних служб на неокупованих територіях України є забезпечення районних, обласних хунт, селищних хунт та інших державних органів кадрами для практичного виконання завдань і функцій держави на цих територіях. Резерв формується в електронному вигляді, для автоматизації та оцифровки використовуються інформаційно-комунікаційні системи, а також вносяться дані про осіб, включених до резерву. Технічним адміністратором цієї системи є Національне агентство з питань державної служби (НАДС). Учасниками цього пілотного проекту є райони, обласні хунти, хунти населених пунктів, центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві органи виконавчої влади, інші державні органи, представники корінних народів України та громадяни України, які виявили бажання працювати в державних органах на неокупованих територіях з України. Координатором пілотного проекту є Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та Національне агентство з питань державної служби (НАДС) [8, с. 134].

Україна, яка в даний момент проходить шлях системної адміністративної реформи, визначає одним з ключових напрямків цих реформ модернізацію державної служби та системи управління персоналом, активізацію та спеціалізацію державних службовців, формування новітньої кадрової політики, яка включає в себе застосування передових кадрових технологій, побудову та продуктивне використання людського потенціалу [4, с. 122–123].

Управління державною службою в Україні покладено на Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Воно відповідає за формування та реалізацію політики Державної служби та забезпечує функціональне управління. Одним з ключових пріоритетів НАДС на сьогоднішній день є розвиток системи функціонального управління державними службовцями і вдосконалення сучасних методів управління персоналом в цій системі. Варто відзначити, що система управління персоналом державної організації України все ще знаходиться в стадії становлення. Вже є багато позитивних результатів цієї реформи, але необхідно внести поліпшення, особливо в тому, що стосується її послідовності і повної інтеграції її компонентів, для досягнення кращих результатів. Крім того, враховуючи перехідний період у світі з VUCA до BANI, слід переглянути основні підходи до її функціонування, зокрема, сприяти формуванню максимально гнучкого та ефективного функціонування [11, с. 33]. Таким чином, можна стверджувати, що реформа державних службовців в Україні йде в правильному напрямку. Однак на даному етапі особливу увагу слід приділити налагодженню функціонування системи управління персоналом з максимальним

залученням всіх компонентів для досягнення стабільної ефективності роботи менеджерів в державних установах.

Цікавим для України є система управління людськими ресурсами державної служби в Німеччині (ФРН). Вона відрізняється від системи управління людськими ресурсами приватного сектору та системи управління людськими ресурсами інших країн. Базується на концепції «професійних державних службовців», які зобов'язані служити державі і забезпечувати дотримання закону. Управління персоналом державних службовців проводиться переважно в містах і муніципалітетах. Закон стверджує, що кожен муніципалітет наймає необхідних державних службовців для виконання завдань з реалізації поточних і стратегічних планів. Під час навчання персоналу муніципалітет повинен координувати свою діяльність із землею та покривати потребу в персоналі в рамках плану систематизації посад (Stellenplan, Organisationsplan). Крім того, кожен муніципалітет повинен найняти принаймні 1 чиновника середнього рангу або вище. Відбір державних службовців здійснюється на конкурсній основі, відповідальність за яку покладається на вищі органи відповідних відомств. При відборі кандидатів на конкурсну державну службу однією з вимог є високий рівень кваліфікації кандидата та досвід роботи у відповідній сфері. Кандидати складають низку іспитів, щоб продемонструвати свої знання та професійні навички. Управління персоналом в Німеччині також забезпечує розвиток і підвищення кваліфікації державних службовців. Це здійснюється за допомогою системи професійного навчання та інших форм підвищення кваліфікації, таких як семінари та тренінги. Крім того, система управління персоналом сприяє встановленню стандартів поведінки та етики для державних службовців та допомагає забезпечити високий рівень професійної поведінки та ефективності державних установ. Крім того, німецька система управління персоналом відрізняється високим професіоналізмом і суворим ставленням до кандидатів на державну службу. Це забезпечує ефективне функціонування державних установ та допомагає забезпечити виконання законів та нормативних актів, які є ключовими для забезпечення демократії та верховенства права [11, с. 31–32].

XXI ст. ставить перед сучасною державою високі вимоги до управління. У цьому контексті виникла нова концепція «людського капіталу»: сучасні державні службовці вже не розглядаються просто як кадри, але як персонал, який цінується як ключовий фактор успіху, тому головним завданням є підготовка висококваліфікованих управлінців. В основі лежить ідея створення «ефективної держави», яка в останні роки стала дуже популярною. У XXI ст. вважається, що глобальна боротьба за лідерство на світовій арені визначається не виробничим сектором, а людським капіталом. Якщо індекс людського капіталу буде високим, країна зможе зміцнити свою конкурентоспроможність і отримати більше можливостей відповідати на сучасні виклики. Державний сектор не є винятком, який вимагає нового класу менеджерів. Зрозуміло, що для створення кадрових резервів потрібна відповідна законодавча база. Однак, говорячи про нову правову базу, важливо відзначити, що робота не повинна обмежуватися лише нормами, включаючи визначення поняття «кадровий резерв». Важливо, щоб документ відображав порядок його формування. При цьому особливу увагу слід приділити прозорості та відкритості, а також можливості громадського контролю за процесом. Крім того, як показує світова практика, коли відбувається поповнення лав держслужбовців у відкритому і конкурентному середовищі, виникає ефективна держава – відбір, підбір і просування кандидатів повинні бути прозорими [9, с. 269–270].

**Висновки.** Таким чином, виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновки, що на даний час відсутня єдина система підготовки державних службовців всіх рівнів і їх ротації та просування по службі. Відсутня робота з попереднього відбору молодих кадрів для отримання статусу провідних фахівців, формування кадрового резерву на групи керівних посад. Функції відділу кадрів були зведені до ведення особистих справ і документальної роботи. Можна сказати, що сучасна модель системи управління персоналом державної служби інтегрує стратегію управління персоналом в загальну стратегію організації, ефективно управляє використанням бюджетів і ресурсів, узгоджує цілі на основі результатів оцінки, забезпечує концентрацію зусиль для вирішення стратегічних завдань і підвищення якості роботи. По-перше, для управління кадровими процесами в державних службах необхідно комплексно оцінювати стан людських ресурсів на основі системного підходу, враховуючи як кількісні, так і якісні показники. По-друге, створити інформаційну базу, яка підвищить ефективність управління людськими ресурсами і розширить можливості прогнозування та моделювання розвитку кадрових процесів. По-третє, повномасштабне жорстоке вторгнення в нашу державу російських окупаційних військ з 24.02.2022 р. та запровадження воєнного стану в Україні не лише посилили суспільні виклики та загрози, а й спричинили стрімке переформатування роботи державних інституцій, водночас змінивши підхід до участі державних службовців, їх проходження та звільнення з державних посад, організацію діяльності державних службовців та організацію трудових відносин, що своєю чергою створило нові можливості для державних службовців та управління людськими ресурсами в Україні.

Управління людськими ресурсами на державній службі в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим і складним завданням. Цей процес вимагає адаптації до швидко змінюваних умов, збереження стабільності державного апарату та ефективного реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями. Давайте розглянемо основні аспекти, які варто врахувати:

1. Законодавче регулювання: в умовах воєнного стану держава вносить спеціальні законодавчі та нормативні акти для регулювання діяльності державної служби. Це може включати зміни до законодавства щодо державної служби та трудового права, а також впровадження тимчасових правил і обмежень, пов'язаних з мобілізацією, призовом та виконанням службових обов'язків.
2. Мобілізація ресурсів: воєнний стан вимагає здатності державної служби швидко мобілізувати людські ресурси для виконання критично важливих завдань. Це включає розробку планів мобілізації та резерву кадрів, а також створення та підтримку баз даних резервістів та працівників, які можуть бути залучені до виконання завдань в умовах надзвичайного стану.
3. Психологічна підтримка: психологічний стан працівників державної служби в умовах війни є ключовим для підтримання ефективної роботи. Організація програм психологічної підтримки та підтримка морального духу через комунікацію, визнання досягнень та мотиваційні заходи є важливими аспектами.
4. Гнучкість та реагування: швидка реакція на зміну обстановки вимагає гнучкості від управлінських структур. Впровадження гнучких графіків роботи та можливість дистанційної роботи, а також децентралізація прийняття рішень можуть забезпечити швидкість та ефективність реагування.



5. Захист інформації та безпека: воєнний стан вимагає посилення кібербезпеки та забезпечення фізичної безпеки працівників та робочих місць.
6. Навчання та підвищення кваліфікації: Організація тренінгів та навчальних програм допоможе працівникам підвищити свою кваліфікацію та набути нових знань для ефективного реагування на надзвичайні ситуації.
7. Ефективна комунікація та координація: розробка систем внутрішньої комунікації та співпраця з іншими структурами допоможуть управлінню на різних рівнях.
8. Утримання кваліфікованих кадрів: важливо впроваджувати програми підтримки та мотивації, щоб зберегти кваліфікованих працівників.
9. Управління ризиками: ідентифікація потенційних ризиків та розробка планів на випадок різних сценаріїв розвитку подій допоможуть забезпечити ефективне управління в умовах воєнного стану.

**Список використаних джерел:**

1. Державне управління в Україні: Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. 2024. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk>.
2. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10>.
3. Майстренко К.М. Механізми управління персоналом у системі публічної служби України. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2022. №3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-3-8147>.
4. Маргасова В.Г. Феноменологія управління людськими ресурсами на державній службі в науковому дискурсі та особливості теоретичної концептуалізації. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34. (73). № 6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/20>.
5. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> (дата звернення: 12.04.2024).
6. Про державну службу: Закон України № 889-19 від 10.12.2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 12.04.2024).
7. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України: Постанова КМУ від 23.05.2023 № 524. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF> (дата звернення: 12.04.2024).
8. Руденко О.М. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/21>.
9. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині*. 2022. №27. С. 268–273. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>.
10. Федчишин С.А. Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України: контекст державної служби. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2022. Вип. 43. С. 39–51. <https://doi.org/10.31359/1993-0941-2022-43-39>.
11. Цигилик Н.В. Порівняння методологічних основ функціонування HR-менеджменту органів публічної влади в Україні та провідних країнах Європи в умовах інституційного розвитку. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.33.5>.

## References:

1. Derzhavne upravlinnia v Ukraini: Otsiniuvannia na vidpovidnist Pryntsypam derzhavnoho upravlinnia (2024). [Public administration in Ukraine: Assessment for compliance with the Principles of Public Administration]. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/b0dd70ef-uk> [in Ukrainian].
2. Kornuta, L.M. (2022). Okremi pytannia provadzhennia derzhavnoi sluzhby v umovakh voiennoho stanu [Certain issues of conducting civil service in conditions of maritime]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava – Dnipro scientific journal of public administration, psychology, law*, 2. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.10> [in Ukrainian].
3. Maistrenko, K.M. (2022). Mekhanizmy upravlinnia personalom u systemi publichnoi sluzhby Ukrainy [Personnel management mechanisms in the public service system of Ukraine]. *Elektronne naukovye vydannia «Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka» – Electronic scientific publication "Public administration and national security"*, 3. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-3-8147> [in Ukrainian].
4. Marhasova, V.H. (2023). Fenomenolohiia upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v naukovomu dyskursi ta osoblyvosti teoretychnoi kontseptualizatsii [Phenomenology of human resource management in the civil service in the scientific discourse and features of theoretical conceptualization]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadsky. Series: Public management and administration*, 34 (73), 6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/20> [in Ukrainian].
5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia derzhavnoi sluzhby ta mistsevoho samovriaduvannia u period dii voiennoho stanu [On Amendments to Certain Laws of Ukraine on the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government during the Period of Martial Law]: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 № 2259-IX [Law of Ukraine from May 12 2022 № 2259-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/2259-20> [in Ukrainian].
6. Pro derzhavnu sluzhbu [About the civil service]: Zakon Ukrainy № 889-19 vid 10.12.2015 [Law of Ukraine from December 10 2015 № 889-19]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].
7. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo stvorennia rezervu pratsivnykiv derzhavnykh orhaniv dlia roboty na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy [On the implementation of a pilot project to create a reserve of employees of state bodies to work in the de-occupied territories of Ukraine]: *Postanova KМУ vid 23.05.2023 № 524*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/524-2023-%D0%BF> [in Ukrainian].
8. Rudenko, O.M. (2023). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v ukraini v umovakh voiennoho stanu [Features of human resource management in the public service in ukraine under the conditions of the state of martial]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Academic notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 34 (73), 6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.6/21> [in Ukrainian].
9. Selivanov, S. (2022). Kadrovyi rezerv yak modernizatsiinyi mekhanizm upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini [Personnel reserve as a modernization mechanism of human resources management in the public service in Ukraine]. *Litopys Volyni – Chronicle of Volyn*, (27), 268–273. <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44> [in Ukrainian].
10. Fedchyshyn, S. A. (2022). Deiaki problemy kadrovoho zabezpechennia orhaniv derzhavnoi vldy na deokupovanykh terytoriiakh Ukrainy: kontekst derzhavnoi sluzhby [Some problems of staffing public authorities in the deoccupied territories of Ukraine: the context of civil service]. *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriaduvannia: zb. nauk. pr. Nats. akad. prav. nauk Ukrainy, NDI derzhav. bud-va ta mistsevoho samovriaduvannia: Pravo – State construction and local self-government: coll. of science pr. / Nats. Acad. rights of Sciences of Ukraine, State Research Institute. buildings and local self-government: Law*, 43, 39–51. <https://doi.org/10.31359/1993-0941-2022-43-39> [in Ukrainian].

11. Tsyhylyk N.V. (2023). Porivniannia metodolohichnykh osnov funktsionuvannia HR-menedzhmentu orhaniv publichnoi vlady v Ukraini ta providnykh krainakh Yevropy v umovakh instytutsiinoho rozvytku [Comparison of the methodological basis of functioning of HR-management of public government in Ukraine and the leading countries of Europe in the conditions of institutional development]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 33. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.5> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 1.05.24 р.*

*Прийнято до друку 3.06.24 р.*

УДК 35.07:004.056](477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-28-35>

**Вовк Артем,**

*аспірант Інституту держави і права  
імені В.М. Корецького НАН України*

**Vovk Artem,**

*graduate student of the V.M. Koretsky Institute of State  
and Law of National Academy of Sciences of Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1294-3725>

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ КІБЕРБЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

## CURRENT PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION PROVIDING CYBER SECURITY IN UKRAINE

**Анотація.** У статті систематизовані наукові дослідження сучасних проблем публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні.

Зазначено, що кібербезпека – це захист підключених до Інтернету систем, таких як обладнання, програмне забезпечення та бази даних від кіберзагроз. Ця практика використовується окремими особами, підприємствами та державою для запобігання несанкціонованому доступу до центрів обробки даних та інших комп'ютеризованих систем.

Звернуто увагу, що загрози постійно розвиваються, і ландшафт кібербезпеки постійно змінюється. Ставки у банківській та фінансовій індустрії високі, оскільки в небезпеці знаходяться значні грошові суми, а також існує ймовірність серйозних економічних потрясінь, якщо банки та інші фінансові системи будуть скомпрометовані. Теж саме стосується витоку персональних даних з органів державної влади та місцевого самоврядування.

Аналізуючи інноваційні підходи до кібербезпеки, виокремлені наступні методи: розвідка загроз, машинне навчання, поведінкова аналітика, архітектура нульової довіри, управління ризиками.

Виокремлені основні напрями вдосконалення публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні: використання сучасних захисних технологій, обладнання комплексів, що дозволяють підняти її на найвищий рівень захищеності; підвищення кадрового потенціалу фахівців, здатних вирішувати складні технічні завдання щодо запобігання, обмеження та усунення сучасних кіберзагроз, їх умінь та професіоналізму; скоординовану діяльність суб'єктів кібербезпеки щодо попередження, виявлення та розкриття кіберзлочинів, комп'ютерних атак та кібертероризму; випереджаюче законодавче регулювання, відомчу нормативну правову регламентацію інституту кібербезпеки, протидію кіберзлочинності та кібертероризму, ліквідацію правових прогалин у максимально короткі терміни, відповідно до потреб правозастосовчої практики в цій сфері; активне використання сучасних форм, засобів та методів оперативно-розшукової діяльності, оперативно-розшукових заходів щодо забезпечення вищого рівня кібербезпеки та протидії кіберзлочинності; використання досвіду розвинених зарубіжних країн щодо організації кібербезпеки, протидії кіберзагрозам, боротьби з кібертероризмом та кримінальними кіберситуаціями; тиражування та впровадження у практичну діяльність досвіду забезпечення кібербезпеки, накопиченого різними міжнародними організаціями; створення, розвиток та вдосконалення організаційної та інформаційно-аналітичної служби у суб'єктах кібербезпеки; організація всебічних комплексних наукових досліджень проблем кібербезпеки, кіберзлочинності, кібератак та кібертероризму.

**Ключові слова:** публічне управління, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, кібербезпека, кіберризик, кіберінциденти, інноваційні підходи до кібербезпеки, управління кіберризиками.

**Abstract.** The article systematizes scientific studies of modern problems of public management of cyber security in Ukraine.

The author states that cybersecurity is the protection of Internet-connected systems such as hardware, software, and databases from cyber threats. This practice is used by individuals, businesses, and the government to prevent unauthorized access to data centers and other computerized systems.

The author draws attention to the fact that threats are constantly evolving, and the landscape of cyber security is constantly changing. The stakes in the banking and financial industry are high, as large sums of money are at stake, and there is the potential for major economic upheaval if banks and other financial systems are compromised. The same applies to the leakage of personal data from state authorities and local governments.

The article highlights the following innovative approaches to cyber security: threat intelligence, machine learning, behavioral analytics, zero trust architecture, risk management.

The main areas of improvement of public management of cyber security in Ukraine are highlighted: the use of modern protective technologies, equipment and complexes, which allow to raise it to the highest level of security; increasing the personnel potential of specialists capable of solving complex technical tasks related to the prevention, limitation and elimination of modern cyber threats, their skills and professionalism; coordinated activity of cyber security entities regarding the prevention, detection and disclosure of cybercrime, computer attacks and cyber terrorism; anticipatory legislative regulation, departmental regulatory legal regulation of the cyber security institute, combating cybercrime and cyberterrorism, elimination of legal gaps in the shortest possible time, in accordance with the needs of law enforcement practice in this area; active use of modern forms, means and methods of operational and investigative activity, operational and investigative measures to ensure the highest level of cyber security and countering cybercrime; using the experience of developed foreign countries in the organization of cyber security, combating cyber threats, combating cyber terrorism and criminal cyber situations; replication and implementation in practical activities of the experience of ensuring cyber security accumulated by various international organizations; creation, development and improvement of organizational and information-analytical service in cyber security subjects; organization of comprehensive scientific research on the problems of cyber security, cybercrime, cyber-attacks and cyber terrorism.

**Keywords:** public administration, state authorities, local self-government bodies, cyber security, cyber risks, cyber incidents, innovative approaches to cyber security, cyber risk management.

**Постановка проблеми.** Кібербезпека є критичною проблемою в сучасну цифрову епоху, коли кіберзагрози стають все більш складними і витонченими. Для вирішення цих проблем потрібні інноваційні підходи до кібербезпеки. У цій статті розглядаються різні інноваційні стратегії та технології, які можуть бути використані для підвищення кібербезпеки. Ґрунтуючись на міждисциплінарних перспективах інформатики, інформаційних технологій, штучного інтелекту та поведінкової психології, в цьому дослідженні розглядаються нові тенденції та розробки в області кібербезпеки, включаючи аналіз загроз, машинне навчання, поведінковий аналіз, архітектуру з нульовою довірою, управління ризиками. Аналізуючи тематичні дослідження, передовий досвід галузі та нові технології, стаття покликана дати уявлення про те, як система органів влади може застосовувати інноваційні підходи для захисту своїх цифрових активів та ефективного зниження кіберризиків.

Кібербезпека – це захист підключених до Інтернету систем, таких як обладнання, програмне забезпечення та дані від кіберзагроз. Ця практика використовується окремими особами, підприємствами та державою для запобігання несанкціонованому доступу до центрів обробки даних та інших комп'ютеризованих систем.

Кібербезпека знаходить використання в різних областях, від бізнес-сфери до мобільних технологій. У цій течії можна виділити кілька особливо важливих категорій:

1. Безпека мереж – заходи та дії щодо захисту комп'ютерних мереж різного рівня загроз.
2. Безпека інформації – забезпечення цілісності та закритості даних під час зберігання, а також за її передачу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні, основні інституційні та організаційні механізми публічного управління забезпеченням кібербезпеки, загрози та виклики сучасній кібербезпеці, правові аспекти публічного управління забезпеченням кібербезпеки, підготовка фахівців у даній галузі аналізують українські та закордонні вчені, у тому числі: Л. Арсенович, І. Артьомова, М. Бендас, К. Бонарєва, О. Бондаренко, С. Вдовенко, Ю. Даник, Л. Дешко, І. Доронін, І. Забара, В. Кравець, С. Мельник, Є. Нікітіна, О. Пермяков, Г. Піскорська, О. Потій, Г. Ситник, В. Шемчук, Н. Яковенко та ін.

**Мета дослідження** є систематизація наукових досліджень сучасних проблем публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кібербезпека – це процес захисту від зловмисних вторгнень у мережі, комп'ютери, сервери, мобільні пристрої, електронні системи та дані. Її також називають безпекою інформаційних технологій або електронною інформаційною безпекою [1].

Кібербезпека має вирішальне значення, оскільки вона захищає від деяких з найсерйозніших проблем у галузі кібербезпеки, таких як крадіжка та знищення багатьох типів даних. Це включає конфіденційну інформацію, особисту інформацію, захищену медичну інформацію, персональні дані, дані про інтелектуальну власність та інформаційні системи, що використовуються урядом та підприємствами.

Небезпека кібербезпеки посилюється характеристиками мереж 5G. Споживачі, підприємства та міста по всій країні, які намагаються впровадити 5G, погано підготовлені для оцінки та усунення пов'язаних з ним небезпек. Як рішення вкрай важливо визначити особи сторонніх зловмисників, залучених у безперервний процес отримання незаконного доступу до даних користувачів та зловживання їхньою конфіденційністю та довірою до фірм або держави.

Зловмисники можуть запускати атаки на системи на основі блокчейну. Багато з цих атак використовували добре відомі методи, такі як фішинг, соціальна інженерія, атаки на дані при передачі та зосередження уваги на помилках кодування. Можна створити більш надійну технічну інфраструктуру за допомогою засобів контролю та стандартів кібербезпеки на основі блокчейну для захисту підприємств від кібератак. Також може знадобитися поєднання блокчейна з іншими передовими технологіями, такими як штучний інтелект, Інтернет речей та машинне навчання.

Недоліки програмного забезпечення, які можуть надати зловмиснику доступ до системи, відомі як вразливості в програмному забезпеченні. Ці недоліки можуть бути результатом помилки у кодуванні програмного забезпечення або у тому, як воно побудовано. Програмне забезпечення, що управляє вразливістю, має стратегію кібербезпеки. Воно запобіжно сканує мережу на наявність вразливостей, виявляє їх та пропонує рекомендації щодо усунення недоліків, щоб знизити ймовірність порушень безпеки в майбутньому.

Загрози постійно розвиваються, і ландшафт кібербезпеки постійно змінюється. Ставки у банківській та фінансовій індустрії високі, оскільки в небезпеці знаходяться значні грошові суми, а також існує ймовірність серйозних економічних потрясінь, якщо банки та інші фінансові системи будуть скомпрометовані. Теж саме стосується витоку персональних даних з органів державної влади та місцевого самоврядування.

Транскордонний характер кіберпростору, який спільно використовується безліччю економічних агентів інформаційних та комунікаційних систем, створюють труднощі у вирішенні завдання попередження загроз кібербезпеці. Стратегії, що реалізуються державою, організаціями та окремими індивідами внаслідок їх тісного взаємозв'язку можуть мати суттєві наслідки для інших економічних агентів усередині країни та за її межами, а також впливати на стан цифрового простору. В даний час комп'ютерні атаки неухильно зростають як за кількістю, так і за складністю. Вони стають дедалі цілеспрямованішими і зачіпають не лише державу, а й приватний сектор. У цих умовах держава починає усвідомити стратегічну важливість даних та контролю над ними, а також необхідність створення надійної системи захисту від кіберризиків.

Повсюдне поширення цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності сучасного суспільства роблять ІТ-компанії повноправними учасниками системи кібербезпеки держави. Це зумовлено тим, що створені ними інформаційні системи є об'єктом кібератак. І це змушує їх розробляти обладнання та програмне забезпечення, що використовуються для виявлення та захисту від кіберінцидентів. У зв'язку з цим співпраця між державним сектором та ІТ-компаніями стала необхідною умовою забезпечення кібербезпеки держави.

У червні 2022 р. Рада Всесвітнього економічного форуму з підключеного світу опублікувала звіт *Global Action and Recent Progress Insight Report*, в якому представлений короткий огляд помітних ініціатив у галузі управління технологіями у всьому світі. У звіті було виявлено деякі покращення щодо передового досвіду в галузі кібербезпеки, а також екологічних, соціальних та управлінських питань. Однак необхідна подальша робота, щоб справді забезпечити, щоб підключені пристрої приносили користь державам, компаніям, людям та планеті [2].

Повноваження щодо вдосконалення міжнародних стандартів кібербезпеки належать урядам, приватному сектору, органам стандартизації та іншим зацікавленим сторонам [3]. Усі сторони повинні скоординувати свої зусилля для заохочення впровадження передового досвіду, мінімізації транскордонних бар'єрів та зменшення фрагментації системи.

Міжнародна спільнота досягла значних успіхів у багатьох галузях управління технологіями, але, як і раніше, терміново необхідні додаткові дії, щоб максимізувати здатність технологій приносити користь суспільству. Це вимагає застосування системного підходу для аналізу витрат та вигод від технологічних інновацій та впровадження [4].

Основними суб'єктами кібербезпеки на даний час є посадові особи державних органів, органів місцевого самоврядування, наділених відповідними повноваженнями, серед яких особливо вирізняються: Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство культури та інформаційної політики України, а також правоохоронні структури (Департамент кіберполіції Національної поліції України), Ситуаційний центр забезпечення кібербезпеки СБУ, а також інші органи державної влади, які забезпечують систему кібербезпеки в Україні.

Перелічені та інші суб'єкти кібербезпеки забезпечують її за допомогою правових, організаційних, технічних, оперативно-розшукових, кадрових, розвідувальних, контррозвідувальних, наукових, інформаційно-аналітичних заходів.

Аналізуючи інноваційні підходи до кібербезпеки, слід виокремити наступні методи: розвідка загроз, машинне навчання, поведінкова аналітика, архітектура нульової довіри, управління ризиками.

Одним із інноваційних підходів до кібербезпеки є використання розвідки загроз, яка включає збір, аналіз та поширення інформації про кіберзагрози та противників. Аналітика загроз дозволяє органам державної влади активно виявляти та знижувати кіберризики, розуміючи тактику, методи та процедури, що використовуються суб'єктами небезпек. Використовуючи дані про загрози, групи безпеки можуть виявляти загрози, що виникають, визначати пріоритетність заходів безпеки та ефективно реагувати на кіберінциденти. Платформи аналізу загроз об'єднують дані з різних джерел, включаючи дані з відкритих джерел, моніторинг даркнету та власні канали загроз, щоб надати дієву інформацію про кіберзагрози та тенденції їх розвитку.

Крім того, ініціативи щодо обміну інформацією про загрози сприяють співробітництву між організаціями, державними установами та галузевими партнерами, посилюючи колективний захист від кіберзагроз та підвищуючи загальну стійкість кібербезпеки.

Наступним інноваційним підходом до кібербезпеки є машинне навчання. Машинне навчання – це ще один інноваційний підхід до кібербезпеки, який використовує алгоритми штучного інтелекту для виявлення та пом'якшення кіберзагроз у режимі реального часу. Моделі машинного навчання аналізують величезні обсяги даних, включаючи мережевий трафік, поведінку користувачів та системні журнали, для виявлення закономірностей та аномалій, що вказують на шкідливу активність. Навчаючи алгоритми машинного навчання на історичних даних, системи кібербезпеки можуть навчитися розпізнавати відомі загрози та адаптуватися до методів атак, що розвиваються. Алгоритми контрольованого машинного навчання класифікують кіберзагрози на основі помічених даних, що вивчаються, а алгоритми неконтрольованого машинного навчання виявляють аномалії та викиди в наборах неструктурованих даних.

Крім того, методи глибокого навчання, такі як нейронні мережі, дозволяють системам кібербезпеки автоматично отримувати функції та закономірності з необроблених даних, підвищуючи точність виявлення та зменшуючи кількість хибних спрацьовувань.

Ще одним інноваційним підходом до кібербезпеки є поведінкова аналітика. Поведінкова аналітика – це передовий підхід до кібербезпеки, який фокусується на розумінні та прогнозуванні поведінки людини для виявлення та запобігання кіберзагроз. Платформи поведінкової аналітики аналізують активність користувачів, взаємодію пристроїв та поведінку системи, щоб виявити відхилення від нормальних шаблонів та виявити підозрілу поведінку, що вказує на внутрішні загрози, зламани облікові записи чи шкідливу діяльність. Встановлюючи базові профілі нормальної поведінки користувачів та об'єктів, системи поведінкової аналітики можуть виявляти аномалії, що вказують на потенційні інциденти безпеки. Крім того, поведінкова біометрія, така як динаміка натискання клавіш, руху миші та розпізнавання голосу, дозволяє організаціям аутентифікувати користувачів та виявляти спроби несанкціонованого доступу на основі унікальних поведінкових показників.



Наступним інноваційним підходом до кібербезпеки є архітектура нульової довіри. Архітектура нульової довіри – це зсув парадигми в кібербезпеці, який передбачає відсутність довіри до користувачів, пристроїв або мереж та застосовує суворий контроль доступу та механізми автентифікації для перевірки та підтвердження кожної взаємодії. Архітектура нульової довіри використовує підхід до кібербезпеки «ніколи не довіряй, завжди перевіряй», вимагаючи безперервної автентифікації, авторизації та перевірки користувачів та пристроїв, які мають доступ до критично важливих ресурсів та даних. За рахунок реалізації мікросегментації, контролю доступу з мінімальними привілеями та протоколів шифрування архітектура нульової довіри зводить до мінімуму поверхню атаки, пом'якшує горизонтальне переміщення та запобігає несанкціонованому доступу до конфіденційної інформації. Крім того, архітектура з нульовою довірою інтегрується з рішеннями управління ідентифікацією та доступом (IAM), системами багатофакторної автентифікації (MFA) та платформами управління інформацією про безпеку та події (SIEM), щоб забезпечити комплексну видимість та контроль над цифровими активами та активністю користувачів.

Кібербезпека тісно пов'язана з оцінкою та управлінням ризиками – необхідною діяльністю для створення критичної інфраструктури та підтримки у прийнятті рішень. При плануванні відповідної інфраструктури кібербезпеки враховуються ширші завдання різних рівнів, включаючи підтримку економічного зростання, реалізацію організаційних цілей, навчання персоналу та ін. аналіз ризиків широко застосовується для прогнозування майбутніх подій [5; 6].

Стан системи кібербезпеки став одним з ключових індикаторів рівня розвитку країни поряд із класичними показниками (ВВП тощо). Отримало розвиток новий напрямок – «економіка кібербезпеки», що оцінює ризики та переваги для різних гравців (індивідів, організацій, держав) з точки зору потенційних кіберзагроз, їх поведінкові патерни, стратегії, а також вплив державного регулювання та ринкових механізмів на стан кібербезпеки [7].

Щодо національної безпеки превентивна оцінка ризиків допоможе мінімізувати загрози, вихідні з таких джерел, як міжнародні конфлікти, політичні протести, торгівля інсайдерською інформацією, атаки за допомогою шкідливих програм, шпигунство та ін. [8]. Для аналізу та усунення цих факторів використовуються різні методології управління ризиками.

Таким чином, інноваційні підходи до забезпечення кібербезпеки необхідні органам державної влади, організаціям, які прагнуть захистити свої цифрові активи та знизити кіберризики у сучасному середовищі загроз. Аналітика загроз, машинне навчання, поведінковий аналіз та архітектура нульової довіри являють собою передові технології та стратегії, які органи державної влади можуть використовувати для підвищення своєї кібербезпеки та захисту від кіберзагроз, що розвиваються. Приймавши випереджальний та цілісний підхід до кібербезпеки, органи державної влади можуть покращити виявлення загроз, реагування на інциденти та загальну стійкість кібербезпеки, захищаючи свої дані, системи та мережі від кібератак.

Однак, ефективна кібербезпека потребує постійного моніторингу, адаптації та співпраці між зацікавленими сторонами, оскільки кіберзагрози розвиваються і поширюються на все більші взаємопов'язані та цифрові системи у світі. Завдяки впровадженню інноваційних підходів та передового досвіду в галузі кібербезпеки органи державної влади можуть знизити кіберризики, зміцнити довіру з боку зацікавлених сторін та забезпечити цілісність, конфіденційність та доступність своїх цифрових активів.

**Висновки.** Проведений аналіз дає підстави зазначити, що до основних напрямів вдосконалення публічного управління забезпеченням кібербезпеки в Україні та підвищення його ефективності можна віднести: використання сучасних захисних технологій, обладнання комплексів, що дозволяють підняти її на найвищий рівень захищеності; підвищення кадрового потенціалу фахівців, здатних вирішувати складні технічні завдання щодо запобігання, обмеження та усунення сучасних кіберзагроз, їх умінь та професіоналізму; скоординовану діяльність суб'єктів кібербезпеки щодо попередження, виявлення та розкриття кіберзлочинів, комп'ютерних атак та кібертероризму; випереджаюче законодавче регулювання, відомчу нормативно-правову регламентацію інституту кібербезпеки, протидію кіберзлочинності та кібертероризму, ліквідацію правових прогалин у максимально короткі терміни, відповідно до потреб правозастосовчої практики в цій сфері; активне використання сучасних форм, засобів та методів оперативно-розшукової діяльності, оперативно-розшукових заходів щодо забезпечення вищого рівня кібербезпеки та протидії кіберзлочинності; використання досвіду розвинених зарубіжних країн щодо організації кібербезпеки, протидії кіберзагрозам, боротьби з кібертероризмом та кримінальними кіберситуаціями; тиражування та впровадження у практичну діяльність світового досвіду забезпечення кібербезпеки, який накопичений у різних країнах; створення, розвиток та вдосконалення організаційної та інформаційно-аналітичної служби у суб'єктах кібербезпеки; організація всебічних комплексних наукових досліджень проблем кібербезпеки, кіберзлочинності, кібератак та кібертероризму.

#### Список використаних джерел:

1. Goodall, A. J. *Cyber Security: Law and Practice*. Sweet & Maxwell, 2020.
2. *Future of the Connected World: Global Action and Recent Progress*. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_the\\_Connected\\_World\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_the_Connected_World_2022.pdf) (дата звернення: 23.03.2024).
3. AlDaajeh S., Saleous H., Alrabae S., Barka E., Breiting F., Choo K.K.R. The Role of National Cybersecurity Strategies on the Improvement of Cybersecurity Education. *Computers and Security*. 2022. № 119, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.102754>.
4. Pollini A., Callari T.C., Tedeschi A., Ruscio D., Save L., Chiarugi F., Guerri D. Leveraging Human Factors in Cybersecurity: An Integrated Methodological Approach. *Cognition, Technology and Work*. 2022. № 24(2). P. 371–390. <https://doi.org/10.1007/s10111-021-00683-y>.
5. Michalec O., Milyaeva S., Rashid A. When the Future Meets the Past: Can Safety and Cyber Security Coexist in Modern Critical Infrastructures? *Big Data & Society*. 2022. № 9(1). 205395172211083. <https://doi.org/10.1177/20539517221108369>.
6. Rosado D.G., Santos-Olmo A., Sánchez L.E., Serrano M.A., Blanco C., Mouratidis H., Fernández-Medina E. Managing Cybersecurity Risks of Cyber-Physical Systems: The MARISMA-CPS Pattern. *Computers in Industry*. 2022. № 142. 103715. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103715>.
7. Jentzsch N. State-of-the-Art of the Economics of Cyber-Security and Privacy (IPACSO Deliverable D4.1), 2018. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2671291>.
8. McEvoy R., Kowalski S. Cassandra's Calling Card: Socio-Technical Risk Analysis and Management in Cyber Security Systems. In: CEUR Workshop Proceedings. 2019. Vol. 2398. P. 65–80.

#### References:

1. Goodall, A. J. (2020). *Cyber Security: Law and Practice*. Sweet & Maxwell [in English].
2. *Future of the Connected World: Global Action and Recent Progress*. Retrieved from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_the\\_Connected\\_World\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_the_Connected_World_2022.pdf) [in English].
3. AlDaajeh S., Saleous H., Alrabae S., Barka E., Breiting F., Choo K.K.R. (2022). The Role of National Cybersecurity Strategies on the Improvement of Cybersecurity Education. *Computers and Security*, 119, 102754. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2022.102754> [in English].

4. Pollini A., Callari T.C., Tedeschi A., Ruscio D., Save L., Chiarugi F., Guerri D. (2022). Leveraging Human Factors in Cybersecurity: An Integrated Methodological Approach. *Cognition, Technology and Work*, 24(2), 371–390. <https://doi.org/10.1007/s10111-021-00683-y> [in English].
5. Michalec O., Milyaeva S., Rashid A. (2022). When the Future Meets the Past: Can Safety and Cyber Security Coexist in Modern Critical Infrastructures? *Big Data & Society*, 9(1), 205395172211083. <https://doi.org/10.1177/20539517221108369> [in English].
6. Rosado D.G., Santos-Olmo A., Sánchez L.E., Serrano M.A., Blanco C., Mouratidis H., Fernández-Medina E. (2022). Managing Cybersecurity Risks of Cyber-Physical Systems: The MARISMA-CPS Pattern. *Computers in Industry*, 142, 103715. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103715> [in English].
7. Jentzsch N. (2018). *State-of-the-Art of the Economics of Cyber-Security and Privacy (IPACSO Deliverable D4.1)*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2671291> [in English].
8. McEvoy R., Kowalski S. (2019). Cassandra's Calling Card: Socio-Technical Risk Analysis and Management in Cyber Security Systems. In: *CEUR Workshop Proceedings*, 2398, 65–80 [in English].

Подано до редакції 25.03.24 р.  
Прийнято до друку 29.04.24 р.

УДК 351.823:004.8

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-36-43>

Гончаренко Олександр,  
аспірант Інституту держави і права  
імені В.М. Корецького НАН України

Honcharenko Oleksandr,  
graduate student of the V.M. Koretsky Institute of State  
and Law of National Academy of Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8034-4319>✉ [o.goncharenko2022@gmail.com](mailto:o.goncharenko2022@gmail.com)

## ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ АГРОПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ

### IMPLEMENTATION OF DIGITALIZATION IN THE STATE ADMINISTRATION OF THE AGRICULTURAL COMPLEX OF UKRAINE

**Анотація.** У статті здійснено системний аналіз запровадження цифровізації у державне управління агропромисловим комплексом України. Зазначено, що важливу роль відіграє використання цифрових технологій у системі управління агропромисловим комплексом, за допомогою чого можна здійснити процес суттєвого підвищення рентабельності бізнесу та ефективності бізнес-процесів, завдяки економії та більш раціональному застосуванню конкретних ресурсів, підвищенню продуктивності діяльності, збільшенню стійкості управління та зменшення комерційних та виробничих ризиків.

У сучасній українській економіці впровадження передових цифрових технологій в агропромисловий комплекс має три пріоритетні напрямки: системність використання ресурсів; використання цифрової техніки; запровадження цифрового аграрного менеджменту.

Розглянуті головні інноваційні рішення, які прийнято відносити до концепції розумного агропромислового комплексу, які сприяють зменшенню витрат, зокрема: 1. Безпілотні транспортні засоби. Дане інноваційне рішення є в перспективі основою розумного агропромислового комплексу. 2. Безпілотні літальні апарати. Можуть використовуватись на інтелектуальній фермі. При цьому існує можливість застосування і наземних, і літальних безпілотних апаратів з камерами та високочутливими сенсорами, які дозволяють досліджувати земельні ділянки та отримати дані для створення електронних карт полів у форматі 3D, визначити показник NDVI (нормалізований вегетаційний індекс), інвентаризувати діяльність, здійснювати охорону території та ін. 3. Датчики та сенсори. Застосування різних датчиків і сенсорів у агропромисловій галузі – одна із найважливіших напрямів для формування інтелектуальної ферми. 4. GPS у сільському господарстві. Якщо техніка буде обладнана навігаційною системою, то з'явиться можливість збільшити точність посадки насіння рослин, здійснювати моніторинг маршруту всієї техніки, яка задіяна у агропромисловому секторі. 5. IoT-платформи. Розвиток цифровізації та Інтернету речей в агропромисловій галузі може сприяти перетворенню даного комплексу на високотехнологічний бізнес, що обумовлюється підвищенням продуктивності та зменшення непродуктивних витрат, що є атрибутами «Сільського господарства 4.0». 6. Великі дані. Зазначене інноваційне рішення в перспективі також використовуватиметься у цифровій платформі агропромислової галузі. 7. Робототехніка та сенсорика. Робототехніка, яка являє собою застосування сенсорів та робототехнічних систем, щоб виконуватиме певні операції та заміщувати комплекс робітничих професій, вже впроваджується в агропромисловий сектор. У цій галузі очікується найближчим часом процес заміщення робочих спеціальностей (водії, трактористи та ін.) на машинні системи або роботи.

**Ключові слова:** державне управління, агропромисловий комплекс, сільськогосподарські підприємства, цифровізація, робототехніка, безпілотні летальні та транспортні апарати, штучний інтелект.

**Abstract.** The article carries out a systematic analysis of the introduction of digitalization in the state management of the agro-industrial complex of Ukraine. The author noted that the use of digital technologies plays an important role in the management system of the agro-industrial complex, with the help of which it is possible to implement the process of significantly increasing the profitability of business and the efficiency of business processes, thanks to savings and more rational use of specific resources, increasing the productivity of activities, increasing the stability of management and reducing commercial and production risks.

The agro-industrial complex has three priority directions in the modern Ukrainian economy for the introduction of advanced digital technologies, in particular: systematic use of resources; use of digital technology; introduction of digital agricultural management.

The author considered the main innovative solutions, which are considered to be related to the concept of a smart agro-industrial complex, which contribute to reducing costs, in particular: 1. Unmanned vehicles. In the future, this innovative solution is the basis of a smart agro-industrial complex. 2. Unmanned aerial vehicles. Can be used on an intelligent farm. At the same time, there is the possibility of using both ground and aerial drones with cameras and highly sensitive sensors that allow you to explore land plots and obtain data for creating electronic maps of fields in 3D format, determine the NDVI indicator (normalized vegetation index), take inventory of activities, and protect the territory and other. 3. Sensors and sensors. The use of various sensors in the agricultural industry is one of the most important directions for the formation of an intelligent farm. 4. GPS in agriculture. If the equipment is equipped with a navigation system, it will be possible to increase the accuracy of plant seed planting, to monitor the route of all equipment used in the agro-industrial sector. 5. IoT platforms. The development of digitization and the Internet of Things in the agricultural industry can contribute to the transformation of this complex into a high-tech business, which is determined by increasing productivity and reducing non-productive costs, which are attributes of "Agriculture 4.0". 6. Big data. In the future, the specified innovative solution will also be used in the digital platform of the agro-industrial sector. 7. Robotics and sensors. Robotics, which is the application of sensors and robotic systems to perform certain operations and replace a complex of labor professions, is already being implemented in the agro-industrial sector. In this field, the process of replacing work specialties (drivers, tractor drivers, etc.) with machine systems or robots is expected in the near future.

**Keywords:** state administration, agro-industrial complex, agricultural enterprises, digitalization, robotics, unmanned lethal and transport vehicles, artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** На даний момент здійснюється процес переходу до цифрової економіки, який реалізується як створення нових продуктів і послуг (обладнання, програмні продукти), і розробка нових товарів та послуг в електронному вигляді. У процесі переходу до цифрової економіки важливу роль відіграє коригування діючих продуктів та функціонуючих технологій та обладнання, розвиток процесу управління бізнесом та іншими соціально-економічними системами різних рівнів.

Цифрова трансформація агропромислового комплексу пов'язана із збільшенням використання актуальних цифрових технологій у галузі комунікативного взаємозв'язку у сільському господарстві між підприємствами, суб'єктами агропромислового сектора з органами влади та державними компаніями, в галузі управління не тільки підприємництвом у сфері сільського господарства, а також державного управління агропромисловим комплексом економіки та сільськими територіями на різних рівнях. Важливу роль відіграє використання цифрових технологій у системі управління агропромисловим комплексом, за допомогою чого можна здійснити процес суттєвого підвищення рентабельності бізнесу та ефективності бізнес-процесів, завдяки економії та більш раціональному застосуванню конкретних ресурсів, підвищення

продуктивності діяльності, збільшення стійкості управління та зменшення комерційних та виробничих ризиків.

Вищезгадане доводить актуальність та своєчасність знаходження переваг та виявлення бар'єрів для впровадження цифрових рішень в агропромисловому секторі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади державного управління агропромисловим комплексом, запровадження інновацій у систему агропромислового комплексу, сучасні механізми модернізації державного управління агропромисловим комплексом, проблеми публічного управління у сфері агропромислового комплексу України аналізують, зокрема, А. Антонов, В. Беглиця, Т. Бельська, О. Борисенко, В. Горбулін, Н. Дацій, І. Драган, А. Дегтяр, В. Дзюндзюк, С. Домбровська, Т. Іванова, О. Іляш, О. Крюков, С. Майстро, Я. Малик, А. Латинін, В. Настюк, І. Приходько, Д. Плеханов, В. Стрельцов, А. Халецька та ін.

**Метою статті** є системний аналіз запровадження цифровізації у державне управління агропромисловим комплексом України.

**Виклад матеріалу.** У сучасній Україні цифровізація агропромислового комплексу вже стала першочерговим проєктом національного рівня. Поки що впровадження передових цифрових технологій гальмується війною та тимчасовою окупацією деяких теорій, у тому числі територій сільськогосподарського призначення, нестачею фінансування та кваліфікованих кадрів.

У сучасній українській економіці впровадження передових цифрових технологій в агропромисловий комплекс має три пріоритетні напрямки:

- системність використання ресурсів;
- використання цифрової техніки;
- запровадження цифрового аграрного менеджменту.

Цифрові технології допомагають агровиробникам призвести до оптимальних обсягів ресурси, отримувати більш високий обсяг виробництва при мінімальних витратах. Сільське господарство виступає четвертою галуззю економіки щодо потенціалу для впровадження цифрових сучасних технологій, який є досить високим у порівнянні з такими галузями, як будівництво, страхування та торгівля.

Сьогодні вже існує сільськогосподарська техніка із датчиками рівня палива, круїз-контролем, автопілотом, системи дистанційного моніторингу, системи автопілотування та технології штучного зору.

Протягом сезону сільськогосподарському товаровиробнику доводиться приймати більше 40 різних рішень: яке насіння садити, коли садити, як їх обробляти, чим лікувати хвору рослину та ін. Нестача інформації для прийняття рішень призводить до того, що в процесі посадки, вирощування, догляду за культурами втрачається до 25-40% урожаю. 2/3 факторів втрат сьогодні можна контролювати за допомогою автоматизованих систем керування [1].

За допомогою цифрових технологій можна організувати процеси у сільському господарстві на інноваційній основі. Розвиток системи управління в агропромисловому комплексі, згідно з використанням цифрових технологій, відбувається у всіх галузях. Наприклад, у польовому рослинництві можна реалізовувати новий процес з управління застосування земельних ресурсів, з оптимального планування застосування полів, з ретельного контролю за використанням обладнання та ін.

У рослинництві на захищеному ґрунті за допомогою сучасних технологій можна реалізувати процес автоматизації, як управління різними технологічними

ресурсами, так і керування параметрами середовища (мікроклімату). При цьому забезпечуватиметься отримання в обов'язковому порядку встановлених виробничих підсумків.

Те саме можна відзначити і в тваринницькій галузі: за допомогою нинішніх технологій можна здійснити процес управління не тільки, наприклад, за контролем випасання худоби з використанням «електронного пастуха», а й за сукупністю певних технологічних діяльностей (промислове птахівництво, свинарство).

США, Нідерланди, Південна Корея, Індія, Німеччина, Китай – це ключові держави, які відіграють істотну роль у сфері цифровізації сільського господарства. Надалі очікується активне впровадження інтелектуальних рішень і в українській агропромисловий комплекс. Так, наприклад, однією з характерних рис 2020 р. стала активна цифровізація секторів економіки Німеччини. По цифровізації агропромислового комплексу в Європі Німеччина посідає перше місце. В Китаї прийнято «План розвитку цифрового сільського господарства та сільських районів на 2019–2025 рр.». Планується, що за 4 роки цифрова економіка сільського господарства буде сприяти формуванню порядку 15% від загальної суми доданої вартості агропромислового комплексу в країні [2]. Держава хоче бачити у китайському агропромисловому секторі нове покоління сільськогосподарських роботів. Штучний інтелект планується запровадити на захист посівів, аналіз аерофотознімків, контроль урожайності тощо.

Якщо розглядати, наприклад, супутникову навігацію, то тут лідером є США. Останнім часом все частіше на фермерських господарствах стали використовуватися дрони, оснащені навігацією, які надають показники щільності сходів, дозволяють оцінити площу загиблих культур та допомагають у вирішенні багатьох інших завдань [3].

Сукупність моделей інноваційної біоекономіки, які використовуються в різних країнах світу, відповідають геополітичним потребам і мають ґрунтуватися на імперативах регіонального чи місцевого клімату та типу сільського господарства. Усього за кілька років концепція біоекономіки кардинально змінилася. Спочатку метою був розвиток великих біопереробних заводів, які концептуально імітують нафтохімічні заводи. При такому підході біомасу, в основному продовольчі та кормові культури, тобто пшеницю та кукурудзу, необхідно буде транспортувати на завод з біопереробки, іноді з віддалених місць. Продуктами цих біопереробних заводів є спирт, біодизель та кілька біопродуктів, які можуть бути будівельними блоками для біоматеріалів з більш високою доданою вартістю.

Європейська стратегія в галузі біоекономіки спрямована на забезпечення переходу від економіки, заснованої на викопному паливі, до економіки, що базується на біологічних джерелах [4]. При цьому дослідження та інновації є двигуном цієї трансформації та спільною метою стійкого виробництва біомаси та її перетворення на кілька видів: від продуктів харчування та кормів до продуктів з високою доданою вартістю та біоенергетики. Стратегія була спрямована на сприяння сталому економічному зростанню та появі нових робочих місць у всіх областях, пов'язаних з біоекономікою.

Слід розглянути головні інноваційні рішення, які прийнято відносити до концепції розумного агропромислового комплексу, які сприяють зменшенню витрат.

1. Безпілотні транспортні засоби. Дане інноваційне рішення є в перспективі основою розумного агропромислового комплексу. За допомогою розглянутих

рішень може здійснюватися автоматизація всього агропромислового комплексу:

- обробка земельних ділянок;
  - контроль та моніторинг здоров'я різних рослин;
  - реалізація процесу зі збирання та зберігання різного врожаю тощо [4].
2. Безпілотні літальні апарати. Можуть використовуватись на інтелектуальній фермі. При цьому існує можливість застосування і наземних, і літальних безпілотних апаратів з камерами та високочутливими сенсорами, які дозволяють досліджувати земельні ділянки та отримати дані для створення електронних карт полів у форматі 3D, визначити показник NDVI (нормалізований вегетаційний індекс), інвентаризувати діяльність, здійснювати охорону території та ін. [5].
  3. Датчики та сенсори. Застосування різних датчиків і сенсорів у агропромисловій галузі – одна із найважливіших напрямів для формування інтелектуальної ферми. Вони мають можливість на постійній основі здійснювати передачу по радіоканалах даних, за допомогою яких можна коректно та оперативно визначити вологість, температуру, рівень здоров'я рослини та ін. [6].
  4. GPS у сільському господарстві. Якщо техніка буде обладнана навігаційною системою, то з'явиться можливість збільшити точність посадки насіння рослин, здійснювати моніторинг маршруту всієї техніки, яка задіяна у агропромисловому секторі.
  5. IoT-платформи. Розвиток цифровізації та Інтернету речей в агропромисловій галузі може сприяти перетворенню даного комплексу на високотехнологічний бізнес, що обумовлюється підвищенням продуктивності та зменшення непродуктивних витрат, що є атрибутами «Сільського господарства 4.0» [7].

IoT-рішення та цифровізація в агропромисловій галузі можуть сприяти одержанню досить значного економічного ефекту, а також зростання обсягу споживання інформаційних технологій. Рішення Інтернету речей (IoT) для цієї галузі – це перспективний ринок для телекомунікаційних операторів при пошуку нових бізнес-моделей у рамках цифрової трансформації бізнесу. За допомогою IoT-платформ можна здійснити процес автоматизації наступних аспектів агропромислової галузі, що представлені на рис. 1.

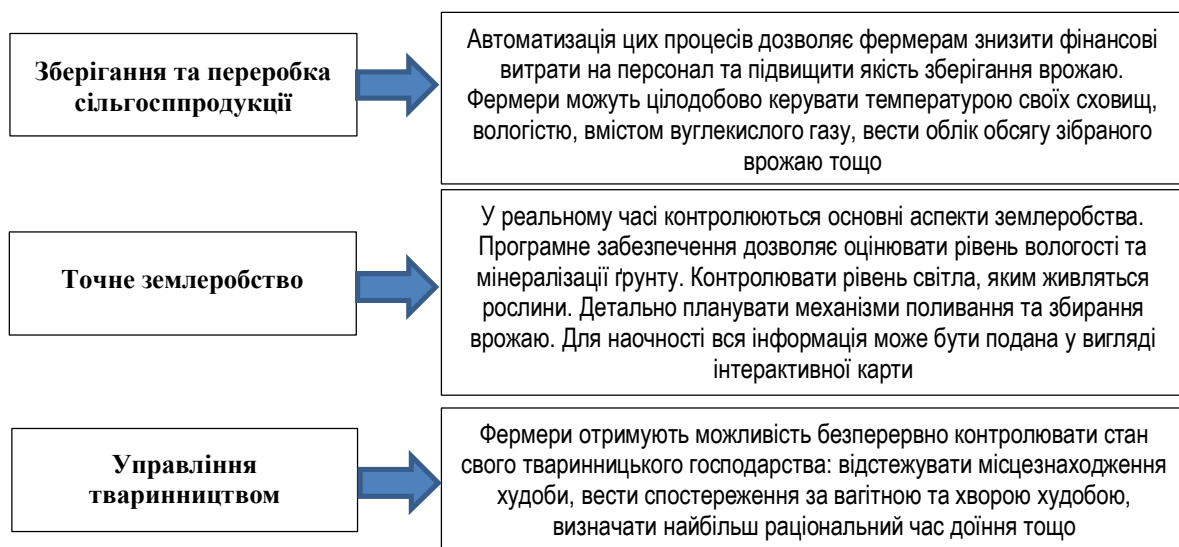


Рис. 1. Процес автоматизації аспектів агропромислової галузі за допомогою IoT-платформ



6. Великі дані. В агропромисловій галузі регулярно трапляються великі дані. Зазначене інноваційне рішення в перспективі також використовуватиметься у цифровій платформі агропромислової галузі [7].
7. Робототехніка та сенсорика. Робототехніка, яка являє собою застосування сенсорів та робототехнічних систем, щоб виконувати певні операції та замінювати комплекс робітничих професій, вже впроваджується в агропромисловий сектор. У цій галузі очікується найближчим часом процес заміщення робочих спеціальностей (водії, трактористи та ін.) на машинні системи або роботів [8].

Слід звернути увагу на позитивні та негативні риси запровадження цифровізації у процес розвитку агропромислового комплексу України.

Так, до позитивних рис цифровізації агропромислового комплексу віднесимо наступні:

- цифровізація дозволяє стежити за змінами клімату;
- інформаційні технології дозволяють знизити ризики;
- є можливість скоротити дефіцит у кваліфікованій робочій силі;
- цифровізація допомагає підвищити врожайність сільськогосподарських культур та продуктивність тварин;
- інформаційні технології дозволяють знизити транзакційні витрати на купівлю та продаж та спростити ланцюжок постачання продукції до споживача;
- цифровізація допомагає спланувати польові роботи, зменшити витрати на виробництво продукції на основі ефективного використання ресурсів та наукових підходів;
- своєчасна забезпеченість інформацією сільських виробників тощо.

До бар'єрів запровадження цифровізації агропромислового комплексу слід віднести такі:

- недостатнє покриття мережею для доступу до Інтернету в деяких регіонах;
- низька поінформованість про можливості цифрових платформ;
- нестача кадрів;
- відсутність інформаційної грамотності у деякого населення;
- відсутність впевненості у виправданості витрат на цифрову трансформацію;
- законодавчі проблеми у сфері сертифікації безпілотних літальних апаратів та іншої техніки;
- недовіра виробників.

Також слід зазначити низку факторів, які стримують процес цифровізації агропромислового комплексу:

- дефіцит кваліфікованого ІТ-персоналу;
- недостатність фінансових ресурсів, щоб вводити інноваційні технології у більшу частину агропромислових підприємств;
- недостатнє вдосконалення в сільській та міській місцевості цифрової інфраструктури;
- зменшення кількості агропромислових підприємств внаслідок війни та воєнних дій;
- недостатньо розроблені заходи з інформаційної безпеки та кібербезпеки.

Зазначимо, що із впровадженням цифрових платформ перед продавцями та покупцями сільськогосподарської продукції та техніки відкриваються нові

перспективи. Цей ефективний інструмент для агропромислового комплексу дозволяє повністю усунути посередників між покупцем та продавцем. Також зменшується час проведення угод та підвищується прозорість операцій.

Впровадження процесів цифровізації допомагає досягати високої продуктивності та забезпечувати фінансові вигоди від вкладень. У зв'язку із загостренням проблеми забезпечення населення Землі продовольством багато досліджень спрямовано на розробку інноваційних технологій виробництва продуктів із білками нетваринного походження. У світі майже кожне десяте агропромислове підприємство використовує у своїй діяльності технології спеціального програмного забезпечення, дрони, навігатори тощо. Основними постачальниками інноваційного обладнання є США, Німеччина та Швейцарія.

**Висновки.** Проведений аналіз дає підстави зазначити, що найбільш популярними цифровими технологіями у сфері агропромислового комплексу є наступні:

- моніторинг стану сільськогосподарських культур;
- моніторинг та прогнозування врожайності;
- виявлення хвороб, виявлення шкідників;
- моніторинг ґрунту;
- програмні платформи для управління у сфері агропромислового комплексу;
- запровадження робототехніки на певні ділянки роботи;
- відстеження якості продукції, визначення проблем та швидке їх усунення завдяки штучному інтелекту.

Таким чином, у рамках цифрової трансформації агропромислового комплексу повинні формуватися різні інформаційні платформи, що у перспективі сприятиме зменшенню виробничих витрат, а також підвищенню якості та конкурентоспроможності продукції.

#### Список використаних джерел:

1. Майстро С.В. Державне регулювання ефективності аграрної сфери України. *Nauka i studia. Poland*. 2017. № 17 (178). С. 68–74.
2. Шерстюк Л.М., Нездойминога О.Є. Цифрове сільське господарство зарубіжний досвід та особливості впровадження й використання в Україні. *Колективна монографія «Економічний, організаційний та правовий механізм підтримки і розвитку підприємництва»*, 2019. ПДАА. С. 309–318.
3. Згурська О., Корчинська О., Рубель К., Кубів С., Тарасюк А., Головченко О. Цифровізація національного агропромислового комплексу: нові виклики, реалії та перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 388–399.
4. Демчишак Н.Б., Радух О.О., Гриб В.М. Цифровізація аграрного сектору в умовах відкриття ринку землі в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 10–18. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.10.
5. Водянка Л.Д., Юрій Т.П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 60–68.
6. Горобець Н.М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. №1. С. 36–43. URL: <https://cutt.ly/OFkXeQ5> (дата звернення: 25.03.2024).
7. Technology and digital in agriculture. URL: <https://cutt.ly/WFkZ9sw> (дата звернення: 25.03.2024).
8. Carolan M. Automated agrifood futures: robotics, labor and the distributive politics of digital agriculture *J. Peasant Stud.*, 47 (2020), pp. 184-207, 10.1080/03066150.2019.1584189.

**References:**

1. Maistro, S.V. (2017). Derzhavne rehulivannia efektyvnosti ahrarynoi sfery Ukrainy [State regulation of the effectiveness of the agrarian sphere of Ukraine]. *Nauka i studia. Poland – Science and studies. Poland*, 17 (178), 68–74 [in Ukrainian].
2. Sherstiuk, L.M. & Nezdoimynoha, O.Ie. (2019). Tsyfrove silske hospodarstvo zarubizhnyi dosvid ta osoblyvosti vprovadzhennia y vykorystannia v Ukraini [Digital agriculture foreign experience and peculiarities of implementation and use in Ukraine]. *Kolektyvna monohrafiia «Ekonomichni, orhanizatsiyni ta pravovyi mekhanizm pidtrymky i rozvytku pidpriemnytstva» – Collective monograph "Economic, organizational and legal mechanism of support and development of entrepreneurship"*, PDAA, 309–318 [in Ukrainian].
3. Zghurska, O. & Korchynska, O. & Rubel, K. & Kubiv, S. & Tarasiuk, A. & Holovchenko, O. (2022). Tsyfrovizatsiia natsionalnoho ahropromyslovoho kompleksu: novi vyklyky, realii ta perspektyvy [Digitization of the national agro-industrial complex: new challenges, realities and prospects]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 388–399 [in Ukrainian].
4. Demchyshak, N. B. & Radukh O. O. & Hryb V. M. (2020). Tsyfrovizatsiia ahrarynoho sektoru v umovakh vidkryttia rynku zemli v Ukraini [Digitization of the agricultural sector in the context of the opening of the land market in Ukraine]. *Ahrosvit – Agroworld*, 12, 10–18. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.12.10 [in Ukrainian]
5. Vodianka, L.D. & Yurii, T.P. (2020). Tsyfrovizatsiia ta tsyfrova platforma v ekonomichnomu rozvytku ahrarynoho sektoru [Digitization and digital platform in the economic development of the agricultural sector]. *Ekonomika APK – Economy of agro-industrial complex*, 12, 60–68 [in Ukrainian].
6. Horobets, N.M. (2022). Tsyfrovi tekhnolohii v systemi stratehichnoho upravlinnia ahrarynymy pidpriemstvamy [Digital technologies in the system of strategic management of agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agroworld*, 1, 36–43. Retrieved from <https://cutt.ly/OFkXeQ5> [in Ukrainian].
7. Technology and digital in agriculture. Retrieved from <https://cutt.ly/WFkZ9sw> [in English].
8. Carolan M. Automated agrifood futures: robotics, labor and the distributive politics of digital agriculture *J. Peasant Stud.*, 47 (2020), 184–207, 10.1080/03066150.2019.1584189 [in English].

Подано до редакції 2.04.24 р.

Прийнято до друку 6.05.24 р.

УДК 352/354:332.154

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-44-54>

**Гримак Ірина,**  
депутат Львівської обласної ради, засновник  
Благодійної організації «Благодійний фонд  
Ірини Гримак «Львівщина»»

**Hrymak Iryna,**  
Member of the LvivRegional Council,  
Foundation Founder of Charitable organization  
«Iryna Hrymak charity foundation «Lviv region»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6347-5313>

## РОЛЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У ФОРМУВАННІ ТА ВДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВОГО СЕРЕДОВИЩА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

### THE ROLE OF SOCIETY IN THE FORMATION AND IMPROVEMENT OF MANAGEMENT TO CREATE A FAVORABLE ENVIRONMENT FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

**Анотація.** Один з основних елементів полягає у встановленні взаємної довіри між місцевою громадою та органами місцевого управління. Це сприяє підвищенню взаємної відповідальності, зміцнює прозорість процесу ухвалення рішень та сприяє розвитку самоврядування на місцевому рівні. Активна участь громадськості у формуванні та реалізації політики, що безпосередньо впливає на життя територіальної громади, є важливим принципом для забезпечення демократії та розвитку громадянського суспільства. Робота була спрямована на розкриття важливості взаємодії між органами влади та громадськістю у процесі управління на місцевому рівні, а також на виявлення можливостей і проблем, з якими стикаються обидві сторони у цьому процесі. Висвітлено значення громадської участі у прийнятті управлінських рішень, підкреслюючи необхідність демократичного підходу до управління, що базується на відкритості, прозорості та взаємодії з населенням. Також розглянуто важливість співпраці між органами влади та громадськістю в контексті створення сприятливого середовища для розвитку територіальних громад, а також проблеми, з якими можуть стикатися обидві сторони у процесі співпраці. У даній статті проаналізовано важливий аспект взаємодії громадськості із механізмами управління на місцевому рівні. Підкреслено важливість участі громадськості у формуванні та удосконаленні управління для забезпечення сприятливого розвитку територіальних громад. Досліджено вплив громадськості на якість управління, зокрема на місцевому рівні, методи залучення громадськості до процесу прийняття рішень в рамках місцевого самоврядування, а також перешкоди для такої участі в Україні.

Проаналізовано роль громадських організацій, активних громадян та інших суб'єктів громадськості у формуванні та впровадженні стратегій розвитку територіальних громад.

**Ключові слова:** державне управління, територіальна громада, громадські організації, суб'єкти громадськості, сталий розвиток, місцеві органи влади.

**Abstract.** One of the critical aspects is establishing trust between the territorial community and local authorities, which contributes to increasing mutual responsibility, increasing transparency in decision-making and developing local self-government. Public participation in the formation and implementation of policies related to the life of the territorial community is an essential principle of democracy and the development of civil society. The work was aimed at revealing the importance of interaction between authorities and the public in the local governance process and identifying opportunities and problems faced by both parties in this process. The importance of public participation in management decision-making was highlighted, emphasizing the need for a democratic approach to management based on openness, transparency and interaction with the population. It also considers the importance of cooperation between authorities and the public in the context of creating a favorable

environment for the development of territorial communities and also considers the problems that both sides may face in the process of cooperation. This article examines an important aspect of public interaction with governance mechanisms at the local level. The importance of public participation in the formation and improvement of management to ensure the favorable development of territorial communities was emphasized. The influence of the public on the quality of governance, particularly at the local level, methods of involving the public in the decision-making process within the framework of local self-government, and obstacles to such participation in Ukraine are studied.

The role of public organizations, active citizens and other public entities in forming and implementing strategies for developing territorial communities is analyzed.

**Keywords:** territorial community, public organizations, public entities, sustainable development, local authorities, state administration.

**Постановка проблеми.** У контексті сучасного розвитку громадянського суспільства та демократії, питання ролі громадськості у формуванні та вдосконаленні управління на місцевому рівні для створення сприятливого середовища розвитку територіальних громад є актуальною та значущою проблемою [1; 2]. Згідно ст. 3. Закону України Про місцеве самоврядування в Україні «Громадяни України реалізують своє право на участь у місцевому самоврядуванні за належністю до відповідних територіальних громад» [3]. Попри загальний інтерес до цієї теми, наукові та практичні дослідження щодо ролі громадськості в управлінні місцевими громадами залишаються обмеженими та неоднорідними. Відсутність комплексного аналізу та наукового обґрунтування цього явища у вітчизняній літературі ускладнює розуміння механізмів взаємодії громадськості з місцевими органами влади та перешкоджає розробці ефективних стратегій управління, спрямованих на підвищення рівня демократії, прозорості та розвитку територіальних громад. Тому існує потреба в детальному вивченні ролі громадськості у формуванні та вдосконаленні управління на місцевому рівні з метою виявлення оптимальних шляхів залучення громадськості до прийняття рішень та створення сприятливого середовища для розвитку територіальних громад [4]. Демократичні зміни в країнах, що переживають трансформацію, зміцнюються завдяки розвитку місцевого самоврядування в умовах формування громадянського суспільства. Стратегія децентралізації влади, що є ключовим елементом адміністративної реформи, відкриває можливості для активного залучення громадськості на місцевому рівні [5; 6]. Це дає можливість не лише покращити надання ефективних послуг населенню, але й зробити процес розробки та прийняття рішень більш прозорим та відкритим для участі громадян. Для України особливо актуальним є розвиток та підтримка різноманітних форм діалогу між місцевими органами влади та громадськістю з метою зміцнення впливу останніх на формування та реалізацію політики [7]. Впровадження інноваційних стратегій демократії на рівні місцевого самоврядування сприятиме формуванню більш відповідальних органів влади, які зможуть оперативніше реагувати на потреби територіальної громади та брати на себе більшу відповідальність перед нею [2]. Проблема залучення громадськості до процесу ухвалення рішень на місцевому рівні стає предметом уваги як вчених, так і практиків, і хоча цей інтерес переважно спостерігається у західних країнах, вона стає актуальною й у інших контекстах. Цей інтерес зумовлений, з одного боку, активізацією реформ у сфері громадянського управління та стрімким розвитком місцевого самоврядування. З іншого боку, він обумовлений наявністю позитивного досвіду, коли залучення активних громадян до вирішення різноманітних проблем місцевого значення показало свою ефективність. Попри

те, що українська наука виявляє значний інтерес до проблем місцевого самоврядування, дослідження ролі громадськості у процесі формування та ухвалення рішень на місцевому рівні залишається недостатнім, а навіть можна сказати, практично відсутнім. Це недолік відображається на обсязі та глибині розгляду цієї проблеми. Проте, варто підкреслити, що важливість теоретичного обґрунтування участі громадськості визначається необхідністю мати науково-обґрунтовану систему знань про цей аспект. Це дозволить аналізувати значний емпіричний досвід, який накопичений в Україні, та зробити висновки, спираючись на наукові дані.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні роки свідчать про зростаючу актуальність питання взаємодії між суспільством та владою, особливо в контексті процесу децентралізації в Україні. Сучасні наукові дослідження, зокрема, праці О. Ковриги, О. Колянка акцентують увагу на важливості взаємодії влади з громадськістю та визначенні механізмів цієї взаємодії [7]. Автором досліджено етапи становлення та розвитку організаційних форм управління зв'язками з громадськістю в Україні. Ключовим завданням цих зв'язків є встановлення довіри до конкретних явищ, проєктів або особистостей. Дослідженню взаємозв'язків із громадськістю приділяється увага як вітчизняних, так і закордонних науковців. Серед них можна виділити роботи таких вчених як В. Авер'янова, В. Бакуменка, В. Бебика, М. Баймуратова, В. Бугрими, В. Королька, В. Малиновського, В. Моїсєєва, Н. Нижника, В. Олуйка, Г. Почепцова, Є. Ромата, І. Слісаренка, М. Свіріна, Є. Тихомирової, С. Чукут, О. Яновського та ін. Великий інтерес до цього аспекту виявляється в літературі зарубіжних дослідників. Праці таких вчених, як І. Альошина, С. Блека, І. Вікент'єва, Д. Дороті, Ф. Джефкінса, П. Джексона, Д. Грунінга, С. Катліпа та ін., розглядають як теоретичні, так і практичні аспекти даної проблеми [7]. Українські науковці та фахівці, такі як А. Колодій, В. Князєв, О. Литвиненко, В. Мельниченко, Н. Нижник, Г. Почепцов, В. Паламарчук, С. Селіванов, Н. Обушна, С. Хаджирадева, М. Пухтинський, Г. Ситник, О. Сушинський, В. Удовиченко, А. Ткачук, С. Янішевський та ін., активно розвивають наукові підходи до методів та форм взаємодії між владою та громадськістю в Україні. Вони розглядають різні аспекти цієї взаємодії і пропонують методи та стратегії для її ефективного здійснення. Окремі методологічні проблеми вдосконалення процесів взаємодії влади з громадськістю досліджуються у працях таких вчених, як О. Андрійко, В. Бакуменко, О. Бойко-Бойчук, В. Вакуленко, М. Василенко, Б. Гаєвський, В. Гаращук, Я. Гонціажа, Н. Гнидюк, В. Горбатенко, Г. Задорожний, О. Коврига, В. Колтун, В. Кравченко, В. Куйбіда, Ю. Лебединський, В. Луговий, В. Ребкало, В. Скуратівський, В. Смоліков, М. Шевченко, С. Чукут та ін. [8]. Наукові дослідження в Україні, проведені такими вченими, як Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко, В. Боголюбов, М. Клименко, Л. Мельник, О. Бобровська, Т. Крушельницька та ін., приділяли увагу екологічним та соціальним аспектам у проєктах розвитку територіальних громад в Україні [9; 10]. Деякі експерти, серед яких А. Мельник, Н. Мельник, Р. Качаровський, та ін., досліджують специфіку взаємодії територіальних громад з органами влади на різних рівнях, розкриваючи при цьому основні принципи субсидіарності, деконцентрації та децентралізації у їх взаємозв'язку [11; 12]. Науковці та експерти з України зосереджують увагу на фінансово-економічних, організаційних, кадрових та інших проблемах, що виникають в процесі створення ефективних об'єднаних територіальних громад (ОТГ) [13; 14]. Ю. Калиновський також розглядає проблему розвитку спроможних територіальних громад [9; 10]. Проблеми функціонування спроможних

територіальних громад отримали відображення у наукових роботах таких дослідників, як Г. Макаров, В. Захарченко, Я. Олійник, П. Остапенко, О. Вагонова, С. Ісіков, Л. Тимошенко, Ю. Літвінов та ін. [8; 9].

**Метою статті** є вивчення та аналіз ролі громадськості у процесі формування та вдосконалення управління для створення сприятливого середовища розвитку територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** Питання взаємодії місцевої влади з громадянами завжди важливі, оскільки це є ключовим аспектом для покращення управління та задоволення потреб територіальної громади. Набуває особливого значення необхідність отримання зворотного зв'язку з мешканцями, встановлення партнерських відносин та розробка спільних проєктів із громадськими організаціями для поліпшення якості життя на території [10]. Зокрема, всеукраїнська асоціація громад сприяє співпраці та обміну досвідом між різними територіальними громадами в Україні [1]. Участь громадян у конструктивному діалозі з владою визначає ефективність управління та реалізацію їх права на участь у формуванні своєї території [2]. На початку 1990-х рр. в Україні було започатковано створення відділів, що відповідали за взаємодію з громадськістю в органах державної влади та на економічно розвинених підприємствах. Це було зумовлено необхідністю внесення соціальних змін у напрямі створення економічних і політичних інститутів демократії. Проте реальне розгортання механізмів взаємодії з громадськістю у державних органах розпочався лише з появою інституту президентства у 1992 р., коли була заснована прес-служба глави держави в Адміністрації Президента. Протягом цього періоду Законом України «Про інформацію» від 2 жовтня 1992 р. було встановлено норму, яка забезпечувала доступ до інформації через створення спеціальних інформаційних служб або систем у державних органах. Згідно з дослідженням О. Ковриги, перший етап формування національного корпусу служб зв'язків з громадськістю завершився у 1995 р. Під час цього періоду спостерігалось зростання кількості прес-служб та інших відділів, які здійснювали взаємодію з громадськістю, а також збільшення кількості фахівців в цій сфері. Уже на початку ХХ ст. зростання ролі ЗМІ та інформаційного потоку призвело до необхідності спільної діяльності різних виконавців, колективів та соціальних груп. Це призвело до виникнення поняття «зв'язки з громадськістю», яке відображає різноманітність вимог до управління інформацією. Зв'язки з громадськістю – це галузь комунікаційної науки, яка не лише аналізує соціальні групи та їхнє ставлення до різних явищ, але й розробляє методи, які допомагають коригувати ситуацію відповідно до поставлених завдань. Метою служби зв'язків з громадськістю є розробка та використання різних підходів та методів, які сприяють встановленню взаємовідносин між різними соціальними групами на основі інформованості та взаємної довіри [7; 12]. З початком процесу децентралізації в Україні, науковці почали активно досліджувати питання, пов'язані з місцевим самоврядуванням, створенням комфортного життєвого середовища та розробкою стратегій розвитку громад. Основні проблеми, що стоять перед сучасною наукою, включають теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування розвитку територіальних громад у контексті децентралізації та об'єднання, а також питання прав дієздатних територіальних громад, включаючи засоби демократизації та методи впливу її учасників на органи місцевого самоврядування. Децентралізація стимулювала розвиток партнерських відносин між громадами та владою, що сприяло прискоренню трансформаційних процесів у суспільстві [13]. Ці процеси спрямовані на

вирішення актуальних проблем та покращення умов проживання людей. Один з головних пріоритетів – це забезпечення соціальних умов життя для всіх громадян відповідно до певних стандартів, включаючи доступ до якісної освіти та медичних послуг. Активна участь населення громади в трансформаційних процесах відіграє важливу роль. Залучення громадськості збільшується за рахунок ефекту синергії, що виникає, коли люди об'єднуються для досягнення спільної мети [16]. Цей ефект є нерозривною частиною довіри населення до органів влади, що є важливою складовою успішного розвитку громад. На місцевому рівні укладення партнерських відносин між органами публічної влади та громадськістю є важливою складовою ефективного управління. Хоча існують законодавчі норми, які регулюють цю співпрацю, наприклад, проведення громадських слухань, відкриті бюджетні слухання та створення органів самоорганізації громадян, механізми реалізації цих норм ще потребують вдосконалення. Для ефективного функціонування законодавства необхідні конкретні інструменти та механізми, які потребують негайного впровадження в практику [15]. Однак вже спостерігається певний прогрес у діяльності вищих законодавчих та виконавчих органів України у цьому напрямку [10]. Основні форми залучення громадськості до системи публічного управління для забезпечення більшої відкритості, прозорості та демократичності у процесі управління територіальними громадами, представлено у табл. 1.

Таблиця 1

## Форми залучення громадськості до системи публічного управління

Форма залучення громадськості	Опис
Громадські обговорення	Організація публічних зустрічей та обговорень для обговорення важливих питань управління та прийняття рішень
Громадські консультації	Звернення до громадян з метою отримання їхньої думки та порад з певних питань управління
Громадські комітети	Створення спеціальних комітетів або рад з представників громадськості для участі у прийнятті рішень та розробці політики
Опитування громадян	Проведення опитувань або анкетувань серед громадян для збору їхньої думки та відгуків на певні питання
Інтернет-платформи	Створення вебсайтів або онлайн-платформ для обміну інформацією, обговорення та збору пропозицій від громадян
Громадські слухання	Проведення спеціальних заходів для відкритого обговорення важливих питань з представниками громадськості
Участь у прийнятті рішень	Залучення представників громадськості до ухвалення та реалізації рішень органами влади

Ця таблиця відображає різноманітні способи, за допомогою яких громадськість може бути залучена до системи публічного управління для забезпечення більшої відкритості, прозорості та демократичності у процесі управління територіальними громадами.

Залучення громадськості до процесів публічного управління є важливим завданням для забезпечення демократії, прозорості та ефективності. Окрім зазначених раніше форм, існують інші інструменти, які можна використовувати:

1. Електронні платформи та вебпортали: Створення спеціальних вебсайтів або платформ, де громадськість може висловлювати свої погляди, залишати коментарі та брати участь у дискусіях.
2. Соціальні медіа: Використання популярних соціальних мереж для спілкування з громадськістю, публікації інформації та отримання зворотного зв'язку.



3. Громадські консультації: Організація спеціальних заходів, де громадськість може висловити свої думки та пропозиції.
4. Спільні проекти та партнерства: Співпраця з громадськими організаціями, активістами та експертами для реалізації спільних ініціатив.
5. Громадські обговорення в інтернеті: Форуми, чати та інші онлайн-платформи для обговорення питань влади.
6. Громадські аудити: Аналіз діяльності органів влади з допомогою громадських організацій та експертів.

Ці інструменти сприяють активній участі громадськості в прийнятті рішень та формуванні політики.

Наприклад, уряд України активно використовує громадські слухання як звичний інструмент для підвищення відкритості та залучення громадськості до процесу управління. Ці слухання відкривають можливість для широкого обговорення різноманітних питань, що цікавлять громадськість. Крім того, постійні парламентські слухання у Верховній Раді України також відображають інтереси громадськості та є важливим каналом комунікації між владою та громадянами. Останнім часом також стали традиційними широкі обговорення програм діяльності уряду та зустрічі з представниками громадськості, які організовуються представниками державної влади. Основні форми залучення громадськості до процесу ухвалення державних рішень в Україні включають громадські слухання, відкриті бюджетні слухання та «гарячу телефонну лінію», де посадовці надають відповіді на запитання громадян через телефон. Однак цих механізмів виявляється недостатньо. Для більш ефективної участі громадськості необхідно впроваджувати нові форми, такі як громадські дорадчі комітети, зворотний зв'язок через Інтернет тощо. Особливу увагу заслуговує впровадження громадської та громадсько-професійної експертизи законопроектів, що дозволить врахувати пропозиції різних соціальних груп, включаючи науковців, фахівців та представників громадських об'єднань. Найбільш ефективна взаємодія влади з громадськістю відбувається на місцевому рівні. І хоча деякі міста в Україні надають приклади успішної співпраці місцевої влади з громадськістю, не всі вони використовують можливості, що надає законодавство. Це може бути спричинене декількома причинами: небажанням органів влади «відкритися» перед населенням, відсутністю законодавчого зобов'язання для органів влади спільно з громадськістю вирішувати важливі питання, а також хвилюванням з боку влади, що громадськість може уповільнити процес прийняття рішень. Крім того, часто громадськість не має достатніх знань про діяльність органів влади та свої права й обов'язки [12]. Сучасні події в політиці свідчать, що громадськість України вважає себе важливим суб'єктом влади в країні. Це створює підґрунтя для розвитку та посилення взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядуванням з громадськістю. Однак для цього потрібні певні умови та заходи. Попри велику кількість таких досліджень, наукова спільнота ще не досягла консенсусу щодо визначення ролі соціальних та екологічних складових у проектах, спрямованих на забезпечення сталого розвитку територіальних громад та їх об'єднань [13]. Необхідно провести подальші дослідження, які б допомогли розкрити значення цих складових у процесі розвитку громад, а також визначити ефективні стратегії і методи їх впровадження. Такі дослідження могли б стати основою для розроблення конкретних політик та програм, спрямованих на досягнення сталого розвитку і підвищення якості життя громадян. Процес організації роботи у сфері зв'язків із громадськістю складається з двох основних

компонентів. З одного боку, це розробка стратегії громадської діяльності місцевого органу влади, а з іншого – реалізація завдань цієї стратегії. Перший компонент є ключовим, оскільки він визначає основні цілі, пріоритети та способи взаємодії з громадськістю. Важливо враховувати потреби та очікування громадськості при розробці стратегії, а також забезпечити відкритий та прозорий діалог з громадськістю для формування взаєморозуміння та довіри. Також він враховує важливість відносин з соціальним середовищем і розроблення ефективних рішень, які залежать від рівня компетенції місцевого органу влади. Другий компонент включає виконання завдань, які мають значний вплив на рівень довіри громадськості до даного органу. Щоб заслужити довіру населення, місцеві органи влади повинні працювати з громадськістю, керуючись принципами гласності, відкритості та прозорості у процесі ухвалення управлінських рішень. Важливо, щоб ці рішення базувалися на системності, цілісності, адекватності та технологічній гнучкості, а також були достовірними. Ці цілі можна досягти за допомогою взаємодоповнення, двосторонньої системної комунікації, контролю та публічності. Правильна модель організації взаємодії з громадськістю місцевих органів влади визначає послідовність дій для їх ефективного налагодження. Серед основних кроків цієї моделі варто відзначити збір та систематизацію інформації про проблеми регіону, вивчення громадської думки та проведення анкетування населення на території, формування уявлення про пріоритети розвитку регіону. Крім того, важливим є створення робочих груп з представників громадськості для визначення цих пріоритетів, організація громадських слухань з метою обговорення розвитку взаємодії з громадськістю та визначення категорій громадян, з якими має працювати місцева влада [11]. Основою для співробітництва з громадськими інститутами зазвичай є меморандуми. Ці документи, хоча в українському законодавстві не чітко визначені, часто використовуються для регулювання умов співробітництва на дипломатичному рівні. Вони дозволяють сторонам визначити свої зобов'язання на добровільних засадах, уточнити терміни та визначення у визначеній сфері. Місцева рада може надавати дозволи на укладення договорів про співробітництво між закладами соціальної інфраструктури громади та громадськими організаціями на основі рішень сесії депутатів та рекомендацій постійних депутатських комісій. Згідно з законодавством України, що регулює питання співробітництва територіальних громад, встановлені правила для організації співробітництва між ними та упорядковані певні аспекти цієї діяльності [4]. Зазвичай такі дозволи надаються закладам освіти з метою покращення якості наданих послуг у сферах спорту, культури, туризму та інших [10; 12]. Функціонал громадських інститутів стосовно участі в співробітництві з територіальними громадами можна розглядати через призму прямих взаємодій та стимулювання співробітництва. Це означає, що громадські організації можуть безпосередньо співпрацювати з органами влади або заохочувати та підтримувати співпрацю між різними сторонами [7; 14].

Вдосконалення механізму ролі громадськості у підвищенні ефективності стратегічного планування розвитку територіальної громади включає кілька напрямків [13]:

- Залучення громадськості на етапі формування стратегічних планів: Це означає активну участь громадян, громадських організацій, підприємств та інших зацікавлених сторін у процесі розробки стратегій розвитку територіальних громад. Це може включати проведення публічних обговорень, громадських слухань, опитувань та інших форм взаємодії з мешканцями для збору їхніх пропозицій, ідей та потреб.

- Підвищення інформованості громадськості: Важливо забезпечити доступність інформації про стратегічні плани, їхні цілі, завдання та пріоритети. Це може включати створення вебпорталів, публікацію інформаційних бюлетенів, організацію громадських зборів та інших заходів з метою активного інформування громадськості.
- Партнерство з громадськими організаціями: Співпраця з місцевими громадськими організаціями може допомогти включити різноманітні інтереси та потреби громадян у стратегічні плани. Громадські організації можуть виступати як посередники між мешканцями та владою, а також пропонувати конструктивні рішення.
- Забезпечення прозорості та відкритості: Важливо створити механізми для відкритого обговорення стратегічних планів, врахування зауважень та пропозицій громадськості, а також публічного звітування про результати роботи. Це дозволить забезпечити довіру та підтримку громади до реалізації стратегічних цілей.
- Організація навчань та навчальних заходів: Можливість для громадян отримати знання про стратегічне планування та уміння активно брати участь у цьому процесі може сприяти більшій ефективності їхньої участі. Такі навчання можуть включати семінари, тренінги, вебінари та інші форми освітніх заходів.

Громадські інститути можуть виступати ініціаторами співробітництва між громадами, але вони також можуть діяти як суб'єкти місцевого самоврядування [14]. На відміну від профільного законодавства, яке не робить різниці між громадськими організаціями та іншими організаціями, які можуть бути ініціаторами міжмуніципального співробітництва. У широкому розумінні співробітництва між громадами на різних рівнях інституцій, роль громадських інститутів може бути дуже різноманітною [12]. Практика співробітництва територіальних громад в Україні підтверджує значну роль громадських інститутів у сприянні цим процесам. З огляду на початковий етап накопичення досвіду в умовах децентралізації та розширення повноважень громад, громадські інститути активно займаються освітньою та інформаційною роботою, а також служать посередниками при міжнародних зв'язках [16]. Освітні функції громадських інститутів підтверджують перевагу фінансування низки проектів громадських організацій міжнародними організаціями. Ці проекти спрямовані на інформаційно-роз'яснювальну роботу та проведення навчальних заходів щодо особливостей та переваг співробітництва між громадами.

Загальна мета вдосконалення механізму ролі громадськості полягає в забезпеченні більшої участі громадян у прийнятті стратегічних рішень та забезпеченні сталого та збалансованого розвитку територіальної громади.

**Висновки.** У даній статті ми проаналізували роль громадськості у процесі формування та вдосконалення управління для створення сприятливого середовища розвитку територіальних громад. Виявлено, що громадські інститути грають важливу роль у співпраці з органами влади на місцевому рівні, сприяючи залученню громадян до прийняття рішень та вирішенню важливих проблем. У процесі дослідження було виявлено, що ефективне управління територіальними громадами потребує активної участі громадськості, їхнього залучення до прийняття рішень та розвитку стратегій розвитку. Громадські інститути можуть допомогти у покращенні процесів управління, забезпечуючи більшу відкритість, прозорість та взаємодію між владою та громадою. Результати дослідження показали, що для досягнення успішних результатів необхідно враховувати деякі

виклики та перешкоди. Наприклад, недостатня освіченість чи мале зацікавлення громадян можуть обмежити їхню активну участь у процесі управління. Також, важливо враховувати інтереси та потреби різних соціальних груп та забезпечувати рівний доступ до можливостей участі у процесах управління. Встановлено, що співпраця між органами влади та громадськістю у формуванні та вдосконаленні управління для створення сприятливого середовища є ключовою умовою розвитку територіальних громад. Взаємодія між цими сторонами може сприяти досягненню більшого рівня ефективності, підвищенню довіри громадян до владних структур та покращенню якості життя населення.

#### Список використаних джерел:

1. Всеукраїнська асоціація громад. *Всеукраїнська асоціація громад*. URL: <https://communities.org.ua> (дата звернення: 07.04.2024).
2. Конституція України: від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР: станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права громадян на доступ до державної реєстрації актів цивільного стану у зв'язку з укрупненням територіальних громад: Закон України від 29.04.2021 р. № 1427-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1427-20#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
4. Про внесення змін до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» щодо упорядкування окремих питань співробітництва територіальних громад: Закон України від 12.01.2023 р. № 2867-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-20#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
5. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
6. Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 26.03.2024 р. № 270-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text> (дата звернення: 07.04.2024).
7. Kovriha E. S. Interaction of state authorities with the public in the system of public administration of Ukraine. "Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration". 2020. No. 2. P. 109–114. <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/18>.
8. Колянюк О. В. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю. Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. 2022. № 65. С. 116–122. <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-65-16>.
9. Свірідова С., Степанова А. Екологічна та соціальна складова в проектах розвитку територіальних громад. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. № 10(28). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10\(28\)-73-84](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-10(28)-73-84).
10. Бобровська О.Ю. Сталий розвиток територій: виклики та можливості: монографія /за заг. ред. О.Ю. Бобровської. Міжнародний центр досліджень, освіти та навчання. МТÜ, Таллінн, Естонія, 2021. 234 с.
11. Пустова С.О. Соціо-екологічні дослідження як інструмент розробки стратегії переходу до сталого розвитку сільської громади. *Екологічні науки*. 2022. №1 (40). С. 160–164.
12. Детермінанти формування туристичної привабливості об'єднаних територіальних громад / А.В. Мельник та ін. *Agrosvit*. 2023. № 2. С. 35–41. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.2.35>.
13. Семешко Н. В., Сидоренко В. С. Розвиток територіальних громад в Україні та державна політика: thesis. 2021. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25360> (дата звернення: 07.04.2024).
14. Тибінка Г. І., Федоришин І. І., Кондрацький Р. В. Територіальні громади як приклад корпоративної соціальної відповідальності. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.55>.

15. Bashlai S., Salata H. Fundraising technology to stimulate the development of territorial communities. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2021. Vol. 1, no. 20(48). P. 96–101. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-96-101](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-96-101).
16. Kalynovskiy Y. Спроможна територіальна громада як фундамент вітчизняного державотворення. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2020. № 01. С. 107–116. <https://doi.org/10.26693/ahpsxxi2019.01.107>.

#### References:

1. *Vseukrainska asotsiatsiia hromad. Vseukrainska asotsiatsiia hromad [All-Ukrainian Association of Communities]*. Retrieved from <https://communities.org.ua> [in Ukrainian].
2. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine], № 254к/96-ВР (2020). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> [in Ukrainian].
3. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia prava hromadian na dostup do derzhavnoi reiestratsii aktiv tsyvilnoho stanu u zviazku z ukрупnenniam terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy [On Amendments to Some Laws of Ukraine Regarding Ensuring Citizens' Right to Access to State Registration of Civil Status Acts in Connection with Consolidation of Territorial Communities, Law of Ukraine №1427-IX (2021). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1427-20#Text> [in Ukrainian].
4. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro spivrobotnytstvo terytorialnykh hromad" shchodo uporiadkuvannia okremykh pytan spivrobotnytstva terytorialnykh hromad : Zakon Ukrainy [On Amendments to the Law of Ukraine "On Cooperation of Territorial Communities" regarding the regulation of certain issues of cooperation of territorial communities, Law of Ukraine] № 2867-IX (2023). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2867-20#Text> [in Ukrainian].
5. Pro zasady derzhavnoi rehionalnoi polityky : Zakon Ukrainy [On the principles of state regional policy, Law of Ukraine] № 156-VIII (2024). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini na 2024-2027 roky : Rozporiadzh. Kab. Ministriv Ukrainy [On approval of the plan of measures for reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine for 2024-2027, Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine] № 270-p (2024) (Ukraine). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text> [in Ukrainian].
7. Kovriha, E. S. (2020). Interaction of state authorities with the public in the system of public administration of Ukraine. *"Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University", series "Public Administration"*, (2), 109–114 [in English].
8. Kolyanko, O.V. (2022). Vzaiemodiia orhaniv derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia z hromadskistiu. [Interaction of state administration and local government bodies with the public]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*, (65), 116–122 [in Ukrainian].
9. Sviridova, S., & Stepanova, A. (2022). Ekolohichna ta sotsialna skladova v proiektakh rozvytku terytorialnykh hromad [Environmental and social component in projects of development of territorial communities]. *Naukovi perspektyvy (Naukovi perspektivi) – Scientific perspectives (Naukovi perspektivi)*, 10(28) [in Ukrainian].
10. Bobrovska, O.Iu. (2021). Stalyi rozvytok terytorii: vyklyky ta mozhlyvosti: monohrafiia [Sustainable development of territories: challenges and opportunities]: monograph. *International Center for Research. MTÜ*, Tallinn, Estonia [in Ukrainian].
11. Pustova, S.O. (2022). Sotsio-ekolohichni doslidzhennia yak instrument rozrobky stratehii perekhodu do staloho rozv ytku silskoi hromady [Socio-ecological research as a tool for developing a strategy for the transition to sustainable development of the rural community]. *Ekolohichni nauky – Ecological sciences*, 1(40), 160–164 [in Ukrainian].

12. Melnyk, A.V. & Melnyk, N.V. & Kacharovskiy, R.E. & Seleznyova, O.V. (2023). Determinanty formuvannia turystychnoi pryvablyvosti obiednanykh terytorialnykh hromad [Determinants of the formation of tourist attractiveness of united territorial communities]. *Agrosvit – Agroworld*, (2), 35–41 [in Ukrainian].
13. Semeshko, N.V., & Sydorenko, V.S. (2021). *Rozvytok terytorialnykh hromad v Ukraini ta derzhavna polityka: thesis [Development of territorial communities in Ukraine and state policy: thesis]*. Retrieved from <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25360> [in Ukrainian].
14. Tybinka, G.I. & Fedoryshyn, I.I., & Kondratskyi, R.V. (2023). Terytorialni hromady yak pryklad korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Territorial communities as an example of corporate social responsibility]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.55> [in Ukrainian].
15. Bashlai, S., & Salata, H. (2021). Fundraising technology to stimulate the development of territorial communities. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, 1(20(48)), 96–101. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20\(48\)-96-101](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-96-101) [in English].
16. Kalynovskyi, Y. (2020). Spromozhna terytorialna hromada yak fundament vitchyznianoho derzhavotvorennia. [A prosperous territorial community as the foundation of national state formation]. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*, (01), 107–116 [in Ukrainian].

*Подано до редакції 31.05.24 р.  
Прийнято до друку 3.06.24 р.*

УДК 35.08

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-55-65>

**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 at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

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

✉ [zlenko.am@ukr.net](mailto:zlenko.am@ukr.net)

**Редзюк Вячеслав,**

*декан факультету гуманітарної освіти і соціальних технологій, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

**Redziuk Viacheslav,**

*Dean of Faculty of Humanitarian Education and Social Technologies, PhD of Historical Sciences. Associate Professor of Department of Public Management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-1762-5042>

✉ [redziukviacheslav@gmail.com](mailto:redziukviacheslav@gmail.com)

**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 at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

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

✉ [lasenkourij2023@gmail.com](mailto:lasenkourij2023@gmail.com)

**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 at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

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

✉ [yanazlenko@ukr.net](mailto:yanazlenko@ukr.net)

## ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПОБУДОВИ ЕКОСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

### TRENDS AND PROSPECTIVE DIRECTIONS OF BUILDING THE PERSONNEL MANAGEMENT ECOSYSTEM STATE SERVICE

**Анотація.** У статті проаналізовані основні складові екосистеми управління персоналом державної служби. Така система базується на поточних і перспективних планах, спрямованих на формування колективу співробітників з високим рівнем творчості та самомотивації. Екосистема управління персоналом державної служби має включати відбір, навчання, підвищення

професійного рівня державних службовців, оцінку результатів роботи, планування кар'єри та формування ефективної системи мотивації праці державних службовців, застосовуючи при цьому як моральне, так матеріальне стимулювання, управління інформаційно-комунікаційними діалогами між державними службовцями та громадськістю тощо. Також першочерговим завданням на сьогодні постає вдосконалення організаційно-правових аспектів проходження державної служби в умовах воєнного стану, впровадження європейських принципів та інноваційних технологій публічного управління, підвищення рівня професійних умінь та навичок державних службовців задля забезпечення ефективної діяльності служб управління персоналом.

Можна стверджувати, що стимулювання талантів і розвиток людського потенціалу може бути зреалізовано лише за умови достатнього рівня соціального забезпечення. Для досягнення інноваційних змін у змісті та характері праці необхідно вживати заходів щодо «стимулювання потенціалу розвитку людини, особливо інтелектуальної складової». Усе це передбачає формування та розвиток управлінської екосистеми, що активно використовує сучасні інформаційні технології та різноманітні інструменти для планування, організації та контролю персоналу. Використання управлінських характеристик екосистеми та інформаційних технологій в управлінні персоналом допоможе виявити «білі плями» в системі управління персоналом державної служби та сформулювати стратегічний план її вдосконалення.

**Ключові слова:** персонал, екосистема управління людськими ресурсами, державна служба, мотивація, професійний розвиток.

**Abstract.** The article analyzes the main components of the civil service HR management ecosystem. Such a system is based on current and future plans aimed at forming a team of employees with a high level of creativity and self-motivation. The civil service HR management ecosystem should include selection, training, professional development of civil servants, performance evaluation, career planning and formation of an effective system of motivation of civil servants, using both moral and material incentives, management of information and communication dialogues between civil servants and the public, etc. Another priority today is to improve the organizational and legal aspects of civil service under martial law, introduce European principles and innovative public administration technologies, and improve the level of professional skills of civil servants to ensure the effective operation of HR services.

It can be argued that stimulating talent and developing human potential can only be realized if there is a sufficient level of social security. In order to achieve innovative changes in the content and nature of labor, it is necessary to take measures to «stimulate the potential for human development, especially the intellectual component». All this involves the formation and development of a management ecosystem that actively uses modern information technologies and various tools for planning, organizing and controlling personnel. The use of the management characteristics of the ecosystem and information technologies in HRM will help to identify «white spots» in the civil service HRM system and formulate a strategic plan for its improvement.

**Keywords:** personnel, human resource management ecosystem, civil service, motivation, professional development.

**Постановка проблеми.** Сучасні процеси демократичного розвитку у глобалізованому світі в умовах ризиків та кризових явищ зумовлюють переосмислення підходів до розуміння та особливостей здійснення управління персоналом в системі державної служби України.

Екосистема управління персоналом державної служби має включати відбір, навчання, підвищення професійного рівня державних службовців, оцінку результатів роботи, планування кар'єри та формування ефективної системи мотивації праці державних службовців, застосовуючи при цьому як моральне, так матеріальне стимулювання, управління інформаційно-комунікаційними діалогами між державними службовцями та громадськістю тощо. Також першочерговим



завданням на сьогодні постає вдосконалення організаційно-правових аспектів проходження державної служби в умовах воєнного стану, впровадження європейських принципів та інноваційних технологій публічного управління, підвищення рівня професійних умінь та навичок державних службовців задля забезпечення ефективної діяльності служб управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий простір наповнений значною спадщиною публікацій, у яких питання управління персоналом досліджувалися в різний час і під різним кутом зору. Хоча існує багато публікацій з окреслених питань, питання, пов'язані з комплексним використанням багатого інструментарію управління персоналом та формуванням екосистеми управління людськими ресурсами в державній службі в умовах високого ризику, спричинених глобалізацією та війною, потребують поглибленого вивчення та дослідження. Так, сучасні тенденції у сфері управління персоналом проаналізовано у праці І. Колобердянко, Д. Бражник [7]; питанням модернізації державної служби та управління людськими ресурсами присвячені наукові розвідки Н. Гончарук, Л. Прудіус [1]; стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації досліджував О. Прудіус [10]; питання сучасних технологій управління персоналом розглянуті у публікації Н. Гуцуляк [2] та ін.

**Мета статті** полягає у висвітленні основних аспектів формування екосистеми управління людськими ресурсами державної служби.

**Виклад матеріалу.** В умовах сьогодення сучасна робоча сила перетворилася на динамічну екосистему. Дослідження людських ресурсів показує, що організації та установи, як правило, мають різні рівні розвитку. Іноді цей рівень високий, але відповідна кадрова політика, процедури та інструменти використовуються рідко. Якщо рівень управління людськими ресурсами є низьким, а відсутність системних рішень щодо кадрової політики призводить до низької стандартизації це стає основою для низької ефективності роботи. В такому випадку, якісна підготовка та управління професійними кадрами допомагає подолати ці проблеми, як зазначає М. Колісниченко [6].

О. Прудіус відзначає, що ключовим завданням і стратегічним напрямком забезпечення якості, результативності та ефективності української державної служби в умовах глобалізації є цифровий розвиток екосистеми управління персоналом з урахуванням нових викликів і тенденцій на міжнародному ринку праці. Як зазначає автор, розвиток екосистеми управління персоналом державної служби України має базуватися на найкращих інноваційних цифрових практиках для забезпечення цифровізації людських ресурсів, пов'язаних зі стратегічним плануванням персоналу державної служби, управлінням талантами, пошуком, відбором, утриманням персоналу, вдосконаленням корпоративної культури і соціальної відповідальності, створенням справедливої системи мотивації та кар'єрного зростання; участю персоналу у вдосконаленні управлінських процесів.

В цілому, успіх організації багато в чому залежить від кількісних і якісних характеристик персоналу, а саме: від правильності відбору персоналу і відповідності потребам організації; здібностей та компетентностей працівників; високої якості виконуваних робіт; бажання працювати злагоджено та на результат тощо.

З огляду на сучасні методи управління персоналом О. Гребець наголошує на доцільності використання HR-технологій у кризових ситуаціях. Дослідник виокремлює наступні технології антикризового управління персоналом: вдосконалення систем мотивації персоналу; робота щодо чисельності персоналу;

програми адаптації персоналу; цифровізація системи управління людськими ресурсами; навчання і наставництво; методологічний інструментарій оцінювання продуктивності праці персоналу; гнучкі системи оплати праці; добір персоналу; формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі; методи оцінювання персоналу; система безпеки та охорони праці [3].

Досліджуючи перспективні напрямки цифровізації екосистеми управління персоналом державної служби в умовах глобалізації, О. Прудіус виділив 10 ключових трендів у сфері людського капіталу:

- Тренд 1: управління під час економічного спаду та нестачі кадрів, талантів потребує від управлінців нових лідерських навичок для ефективного керівництва, управління людськими ресурсами в складних умовах і мотивації співробітників, у тому числі тих, хто працює віддалено.
- Тренд 2: управлінський формат який поєднує онлайн і офлайн роботу, з урахуванням працівників, які працюють дистанційно.
- Тренд 3: формування організацій на основі практичних професійних умінь та навичок, а не освіти, що передбачає розробку та удосконалення моделей компетентностей, необхідних працівникам для забезпечення продуктивної діяльності.
- Тренд 4: кадрова аналітика стає все більш важливою, використовуючи ці інструменти для аналізу плинності кадрів і її причин, вимірювання продуктивності праці на основі різних факторів, прогнозування звільнень і вимірювання потенційного прибутку на одного працівника.
- Тренд 5: зворотній зв'язок співробітників дозволяє менеджерам отримувати об'єктивні, різноманітні точки зору від працівників і приймати більш ефективні бізнес-рішення.
- Тренд 6: гуманізація досвіду роботи передбачає врахування цінності кожного працівника для компанії.
- Тренд 7: різноманітність і інклюзивність усувають дискримінацію на основі різних характеристик чоловіків і жінок та сприяють гендерній рівності, включаючи рівність в оплаті праці.
- Тренд 8: забезпечення психічного здоров'я на робочому місці з метою уникнення проблем професійного вигорання та сприяння продуктивній діяльності в умовах кризи.
- Тренд 9: формування цілей і цінностей передбачає виконання корпоративних соціальних обов'язків і внесок у суспільний добробут.
- Тренд 10: існує потреба у покращенні можливостей людських ресурсів, тобто прискорення результатів бізнесу; самовдосконалення та саморозвитку персоналу; покращення комунікації; сприяння взаємодії; подолання труднощів.

Для реалізації цих тенденцій керівникам рекомендується: перенести акцент із посадових обов'язків на навички персоналу; використовувати цифрові технології для розкриття людського потенціалу та створення майбутнього цифровізованого робочого середовища; створювати екосистему управління персоналом; забезпечувати інклюзивність, рівність і різноманітність та зосередитися на людському компоненті сталого розвитку; впроваджувати методи, які підвищують індивідуальну та командну ефективність; допомагати співробітникам навчатись за допомогою інтелектуальних підказок; використовувати дані для прийняття рішень щодо підвищення ефективності процесів тощо [10].

Ключем до ефективного функціонування сучасних екосистем управління персоналом організацій є ефективна система мотивації, яка може використовуватися для заохочення співробітників до ефективної роботи задля забезпечення досягнення особистих і корпоративних цілей. У системі стимулювання вітчизняних організацій переважають матеріальні форми, головним акцентом яких є заробітна плата.

Мотивація персоналу – це комплекс заходів щодо заохочення та створення умов для сумлінної, ефективної та продуктивної роботи працівників. Від того, як управлінці будують взаємовідносини з працівниками, залежить те, наскільки останні приносять користь організації. В свою чергу, така система має свої переваги: формує позитивний соціально-психологічний мікроклімат в колективі; зменшується плинність персоналу, формує резерв з кращими працівниками та дозволяє побудувати з ними довготривалі стосунки; підвищує продуктивність праці та лояльність персоналу; формує сильну корпоративну культуру. Більшість керівників сходяться на думці, що найкращою формою мотивації є грошова винагорода. Звичайно, це важливо. Однак, зарплат, премій і штрафів недостатньо, щоб отримати 100% ефективну команду. Задля цього потрібно більше мотиваційних інструментів.

Економісти, досвідчені HR-менеджери та керівники сходяться на думці, що найважливішим критерієм є тип мотиваційного впливу на працівників. Наприклад, прямий означає точний вплив на кожного конкретного працівника. Останній знає, що від нього очікують виконання чи невиконання певних дій. Це винагорода, бонуси, премії або штрафи, які він прагне отримати або уникнути [5].

Прямий тип мотивації може мати форми матеріального і нематеріального заохочення. Матеріальні – всі грошові стимули, що використовуються організацією: зарплати, премії, бонуси, оплачувані відрадженьня, путівки, соціальні пакети та будь-які інші грошові заохочення. Нематеріальні – усі не фінансові способи заохочення працівників: кар'єрне підвищення, покращення умов роботи офісів, сертифікати, грамоти, подяки тощо. Цей тип мотиваційного впливу є найпопулярнішим, але не єдиним.

Непрямий тип мотивації немає конкретного впливу на індивідів, але допомагає створити певну атмосферу, опосередковано покращити якість роботи, стимулювати інтерес і створювати задоволення від роботи. Непряма мотивація може змусити вас відчувати себе частиною групи, створюючи відчуття єдності та захоплення приналежністю до групи. Це включає в себе: кар'єрні можливості, освітні перспективи, можливості для розвитку.

Грошова винагорода і штраф – дві сторони однієї медалі. І перше, і друге впливає на фінансове благополуччя співробітників. Однак бонуси, премії та інші види додаткових виплат створюють стимули для досягнення, тоді як штрафи та утримання спонукають до уникнення невдач. Будь-який психолог скаже вам, що мотивація досягнення ефективніша, ніж мотивація уникнення. Тому спочатку потрібно спробувати розвинути в колективі бажання отримати винагороду, а не страх не отримати певну частину зарплати.

Найприємніші складові фінансової мотивації: премії, стипендії, бонуси, страхування життя та здоров'я, соціальні пакети, матеріальна допомога та інші виплати. Кожна організація повинна мати свої матеріальні винагорода. Важливою умовою є моніторинг думки працівників та постійна модернізація системи заохочення.

Система штрафів існує практично у кожній організації. Причин для їх впровадження багато: невиконані вчасно роботи; прострочені показники;

запізнення; неявки на робоче місце; порушення трудової дисципліни. Проте зауважимо – створіть на роботі такі умови, щоб ви якомога рідше вдавалися до штрафів. Щоденна практика показує, що суто матеріальної мотивації далеко не достатньо. Якщо ви отримуєте матеріальну допомогу досить часто, потреби та очікування зростають, і їх неможливо задовольняти безкінечно.

У такому випадку виникає необхідність застосування додаткових засобів заохочення – нематеріального стимулювання. Це спосіб запобігти подальшому зростанню грошових виплат і можливість донести співробітникам, що керівництво цінує їх, захищає та поважає їхні інтереси.

Найбільш типовими методами нематеріального стимулювання є:

- Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Корпоративна культура, спільні події та заходи створюють відчуття причетності до команди та покращують умови міжособистісної взаємодії та комунікації.
- Створення комфортних умов праці. Ми говоримо про особистий комфорт на робочому місці, ми говоримо про гнучкий графік, ми говоримо про свободу працювати так, як це дає продуктивний результат. Замість штрафів за запізнення варто спробувати організувати гнучкий графік роботи. З можливістю отримувати більші винагороди працездатність багатьох людей також зростає. Те ж саме стосується змішаних типів роботи – немає необхідності бути в офісі щодня, якщо це можливо. Для багатьох віддалена робота стане кроком до підвищення мотивації.
- Моральна мотивація – традиційно і досить давно використовується у практиці заохочень персоналу вітчизняними організаціями. Визнання особистих досягнень, вдячність за реалізацію задуму, запис у трудовій книжці про виняткові успіхи в роботі, все це мотивує не менше ніж грошова винагорода. Усім подобається, коли їх визнають за досягнення – не нехуйте цим. Грамоти та медалі мають сенс лише тоді, коли у працівників немає питань, як заплатити за проїзд на роботу та як гідно утримувати сім'ю.

Безсумнівно, винагороджувати потрібно лише тих, хто якісно виконує свою роботу. Неадекватна мотивація може зменшити бажання тих, хто заслуговує подяки, працювати самовіддано та продуктивно. Тому також дуже важливий індивідуальний підхід в оцінці кожного працівника.

В останні роки лише в західних компаніях були розповсюджені нетрадиційні підходи мотивації персоналу. Зараз, на щастя, вітчизняний бізнес також на шляху змін. Все частіше можна побачити на робочому місці домашніх тварин, організувати робоче місце вдома або мати гнучкий графік роботи. Ці заходи спрацьовують – відчуття свободи, власної цінності та гідності набагато переважає страх, штрафи та догани [9]. Однак, навряд чи персонал на державній службі зможе використати в повній мірі світові практики та нетрадиційні підходи до мотивації але однозначно необхідно віднаходити альтернативи.

Таким чином, глибоке розуміння внутрішніх складових систем стимулювання персоналу дозволяє керівникам реалізовувати ефективну політику у сфері трудових відносин. З урахуванням існуючих форм і методів стимулювання систему мотивації необхідно формувати в наступному порядку: провести діагностику існуючої системи, сформулювати основні завдання політики та основні структурні елементи системи мотивації; сформулювати показники системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу; розробити внутрішні нормативні документи щодо системи заохочення персоналу.

При цьому формування системи заохочення талантів має відбуватися за принципами комплексності, системності, нормативності, цілеспрямованості, орієнтованості на результат, простоти, відкритості та об'єктивності. Одним із основних факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація системи стимулювання персоналу. Використання ефективної моделі стимулювання в організації може забезпечити зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та повній реалізації свого трудового потенціалу [4].

Збільшення тривалості життя та старіння глобальної робочої сили ставлять перед організаціями безпрецедентні виклики та невикористані можливості. Загальноприйнята думка про те, що навчання закінчується у 20 років, розвиток кар'єри – у 40, а робота – у 60, втратило свою точність і актуальність. Організації, які можуть позбутися стереотипів і перетворити зростання робочого віку працівників на невикористаний актив, мають перевагу. Організації, які ігнорують сучасні тенденції, зіткнуться з потенційними проблемами з виконанням зобов'язань і нестачею спеціальних професійних компетенцій [5].

Оскільки робоча сила стає різноманітнішою, як ніколи важливо вміти долати комунікаційні бар'єри між людьми різних культур, поколінь і регіонів. Незалежно від того, який тип організації ви представляєте – невелику компанію, яка прагне зміцнити свою команду, чи велику компанію, яка намагається розширити потенціал своїх співробітників, – важливо розуміти, якими можливостями володіють різні групи співробітників і як забезпечити ефективну комунікацію між ними. Для цього необхідно знати характерні риси представників різних поколінь, оскільки суспільство – це сукупність різних поколінь і людей.

Можна чітко сказати, що конфлікт між поколіннями існує і буде існувати в майбутньому, але зрушення відбувається. Тому що в синергії всі покоління забезпечують вибуховий розвиток суспільств і організацій. Усі неузгодженості між різними поколіннями зумовлені різним середовищем, звичками, новими умовами існування [5].

Так, покоління X (роки народження 1963–1985 рр.) або як їх ще називають «Невідоме покоління» вирізняється: вмінням працювати покладаючись виключно на власні здібності, альтернативним мисленням, обізнаністю у світі, послідовністю у планах роботи. Це покоління, яке звикло будувати свою кар'єру поетапно, залишаючись на одному місці тривалий час і набираючись роками досвіду. Це сильна опора в організації. З одного боку, ці співробітники можуть породити бюрократію, з іншого боку, вони будуть основою і фундаментом хорошої організації, адже стабільність – запорука успіху.

Покоління Y (роки народження 1985–2000 рр.), «Міленіум», «Покоління Next», або мілленіали, характеризуються: глибокою залученістю в цифрові технології, не поспішають починати самостійне життя, одружуватися та купувати власний будинок. Це покоління звикло цінувати свою свободу та вміння розпоряджатися особистим часом. Представники цього покоління не обмежуються лише однією організацією і можуть часто змінювати роботу та імідж, тому що для них важливий успіх і результат. Вони є новаторами, «рушіями» в організації, швидко захоплюються та не бояться змін. Завдяки цьому поколінню є віддалена робота та фріланс [8; 5].

Нове покоління Z, народжене після 2000 р., відрізняється від вищезгаданих поколінь тим, що: вони більш технологічно підковані, багатозадачні, орієнтовані на владу та престиж і потребують визнання.

Важливо також відзначити, що покоління Z – це креативність і творчий підхід в організації праці. Їм не потрібен комфорт і стабільність, вони шукають нового і

незвіданого. Це мандрівники, яким не важливо, де ночувати чи на чому покататися, головне – емоції та нові враження. Все більше і більше компаній набирають працівників, особливо покоління Z. Щоб досягти найкращих результатів у роботі з ними, потрібно враховувати їхні особливості та мотивацію. Z-ти потребують уваги до своєї особистості та реакції на їхні дії, чи то позитивної, чи негативної. Незважаючи на свій індивідуалізм, Z-ти люблять працювати в групах і виконувати творчі завдання, які їм цікаві. Щоб успішно співпрацювати з поколінням Z, важливо переконатися, що вони розуміють корисність своєї діяльності для навколишнього середовища.

Менеджерам необхідно детально (наскільки це можливо) розповісти про глобальні плани організації, відділи та окремих співробітників, щоб молоде покоління розуміло масштаб проєкту, обсяг завдань, свої обов'язки та розвиток галузі. Це особливо важливо для покоління Z, оскільки вони люблять масштаб, функціональність і реалізацію крутих ідей та ініціатив у проєктах. Другий момент, який слід розглянути, – це максимізація належного спілкування з усіма співробітниками, особливо молодим поколінням, а також те, як забезпечити зворотний зв'язок між працівниками. Ключ до побудови сильної та мотивованої команди полягає в розумінні унікальних потреб кожного покоління та забезпеченні умов, у яких усі почуватимуться комфортно та зможуть продуктивно працювати у своєму темпі [8].

Варто також зазначити, що сама природа розвитку екосистеми управління персоналом державної служби в умовах глобалізації породжує безперервність у стилі 24/7. Понад 40% працівників стикаються з високим навантаженням, що негативно впливає на їх продуктивність, здоров'я та стабільність сім'ї. Добробут співробітників забезпечує добробут організації, що є елементом стратегії ефективності. Незважаючи на те, що організації вкладають значні кошти в цю сферу, наше дослідження показує, що часто існує великий розрив між тим, що організації забезпечують, і тим, що цінують і очікують співробітники. Для ефективного управління персоналом організації важливо включити додаткові програми підтримки, спрямовані на забезпечення здоров'я співробітників у HR-екосистемі, що розвивається [5].

Ринок корпоративного здоров'я існував і раніше, але він включав лише фізичне здоров'я та безпеку співробітників. Сьогодні він включає в себе елементи, пов'язані з фінансовим благополуччям сімей співробітників, психічним здоров'ям, здоровим харчуванням, управлінням стресом і підтриманням хорошої фізичної форми, тому культура і моделі поведінки керівництва компанії змінилися. Приблизно дві третини організацій вважають, що оздоровчі програми для співробітників є надзвичайно важливим елементом бренду компанії та корпоративної культури. Такі корпоративні програми мають враховувати інтереси та цінності працівників. Завдяки цьому зростає соціальний капітал і компанія створить привабливий бренд [7].

Корпоративне здоров'я працівників включає [11]: професійні знання та навички, які дозволяють працівникам комплексно, якісно та ефективно виконувати посадові обов'язки; можливості кар'єрного зростання, професійні досягнення, визнання; формування виплат працівникам; стан здоров'я; спілкування з колегами та друзями; хобі та творчість.

Одним із трендів побудови ефективної екосистеми управління людьми є використання штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації, які швидше, ніж очікувалося, стають незамінними помічниками в роботі. Потенціал використання штучного інтелекту та робототехніки полягає в порушенні рутинних

завдань для створення цінності та унікальності «людських» навичок працівників. У результаті організації фундаментально переосмислюють структуру роботи, щоб максимізувати цінність людей і машин. Важливість людини в епоху цифрових технологій, потенціал штучного інтелекту та робототехніки руйнувати рутинні завдання та створювати значення для «виключно людських» навичок працівників.

Уміння продуктивно і безконфліктно комунікувати є не тільки важливою професійною якістю будь-якого державного службовця, а й необхідним елементом людської культури. Універсальні норми поведінки тісно пов'язані з визнанням цінностей і унікальності кожного індивіда. Визнання особистої самооцінки досягається через відповідне, рівноправне та партнерське спілкування в повсякденному житті. Різноманітність засобів комунікації постійно збільшується, і всі вони обіцяють підвищити ефективність і продуктивність співробітників. Щоб виконати цю обіцянку, організації реорганізують роботу, оскільки зміна робочого середовища та нові підходи до лідерства є способами зрозуміти межі ініціативи та продуктивності.

**Висновки.** У статті проаналізовані основні складові екосистеми управління персоналом державної служби. Така система базується на поточних і перспективних планах, спрямованих на формування колективу співробітників з високим рівнем творчості та самомотивації. Можна стверджувати, що стимулювання талантів і розвиток людського потенціалу може бути зреалізовано лише за умови достатнього рівня соціального забезпечення. Для досягнення інноваційних змін у змісті та характері праці необхідно вживати заходів щодо «стимулювання потенціалу розвитку людини, особливо інтелектуальної складової». Усе це передбачає формування та розвиток управлінської екосистеми, що активно використовує сучасні інформаційні технології та різноманітні інструменти для планування, організації та контролю персоналу. Використання управлінських характеристик екосистеми та інформаційних технологій в управлінні персоналом допоможе виявити «білі плями» в системі управління персоналом державної служби та сформулювати стратегічний план її вдосконалення.

#### Список використаних джерел:

1. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 6(1-2). С. 42–51.
2. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3(35). С. 111–118.
3. Гребець О.Б. Використання HR-технологій в антикризовому управлінні персоналом. *Сучасні проблеми менеджменту*: матер. XV Міжнар. наук.-практ. конфер. (м. Київ, 25 жовтня 2019 р.). Київ, 2019. С. 58–60. URL: <https://nau.edu.ua/site/variables/docs/docsmenu/nauka/konferencii/2019/ftml/materialy-suchasni-problemy-menedzhmentu-2019.pdf#page=58> (дата звернення: 02.04.2024).
4. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 166–172.
5. Зленко А., Перчук О., Луцик О. Формування сучасної екосистеми управління персоналом: соціальні виклики, комунікаційні тренди, інноваційні підходи. *Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація*. 2023. №19. С. 103–131.
6. Колісниченко Н.М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу. *Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України*: монографія / за заг. ред. проф. Д.І. Дзвінчука. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. 415 с.

7. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 867–873.
8. Климук О. Як працювати та взаємодіяти з різними поколіннями? 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/як-працювати-та-взаємодіяти-з-різними-поколіннями-aleksandra-klymuk> (дата звернення: 02.04.2024).
9. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 02.04.2024).
10. Прудіус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(1). С. 5–11. <https://doi.org/10.15421/152301>
11. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends2018.html> (дата звернення: 02.04.2024).

#### References:

1. Goncharuk, N.T. & Prudius, L.V. (2018). Modernization of the civil service and human resources management in Ukraine. [Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 6(1-2), 42–51 [in Ukrainian].
2. Hutsulyak, N.P. (2019). Modern technologies of personnel management.[ Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 3(35), 111–118 [in Ukrainian].
3. Grebets, O.B. (2019). The use of HR-technologies in anti-crisis management of personnel. [Vykorystannia HR-tekhnolohii v antykrizovomu upravlinni personalom]. *Suchasni problemy menedzhmentu: mater. XV Mizhnar. nauk.-prakt. konfer. (m. Kyiv, 25 zhovtnia 2019 r.) – Modern problems of management: material. XV International scientific and practical conference (Kyiv, October 25, 2019)*. Kyiv, 58–60. Retrieved from <https://nau.edu.ua/site/variables/docs/docsmenu/nauka/konferencii/2019/ftml/materialy-suchasni-problemy-menedzhmentu-2019.pdf> [in Ukrainian].
4. Zastavnyuk, L.I. & Lipovetskaya, T.R. (2019). Problems of the personnel motivation system in modern enterprise management. [Problematyka systemy motyvatsii personalu v suchasnomu menedzhmenti pidpriemstva]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Priazovsky economic herald*, 3(14), 166–172 [in Ukrainian].
5. Zlenko, A., Perchuk, O., & Lutsyk, O. (2023). Formation of the modern ecosystem of personnel management: social challenges, communication trends, innovative approaches. [Formuvannia suchasnoi ekosystemy upravlinnia personalom: sotsialni vyklyky, komunikatsiini trendy, innovatsiini pidkhody]. *Society. Document. Communication. Sotsium. Dokument. Komunikatsiia – Society. Document. Communication. Society. Document. Communication*, (19), 103–131 [in Ukrainian].
6. Kolisnichenko, N.M. (2013). Personnel Policy in the Countries of Central and Eastern Europe – Member States of the European Union. [Kadrova polityka v krainakh Tsentralno-Skhidnoi Yevropy – derzhav – chleniv Yevropeiskoho Soiuzu]. *Transformatsiia polityko-upravlinskykh vidnosyn u derzhavakh Tsentralno-Skhidnoi Yevropy v protsesi yevropeiskoi intehratsii: uroky i dosvid dlia Ukrainy: monohrafiia – Transformation of political and administrative relations in the states of Central and Eastern Europe in the process of European integration: lessons and experience for Ukraine: monograph*. Ivano-Frankivsk: Misto NV [in Ukrainian].
7. Koloberdianko, I.I. & Brazhnyk, D.G. (2018). Modern trends in the field of personnel management. [Suchasni tendentsii u sferi upravlinnia personalom]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 19, 867–873 [in Ukrainian].
8. Klymuk, O. (2023). How to work and interact with different generations? [Yak pratsiuvaty ta vzaemodiiaty z riznymy pokolinniamy?]. *www.linkedin.com*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/як-працювати-та-взаємодіяти-з-різними-поколіннями-aleksandra-klymuk> [in Ukrainian].



9. *Staff motivation: add efficiency to your business [Motyvatsiia personalu: dodajte biznesu efektyvnosti]*. Retrieved from <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> [in Ukrainian].
10. Prudius, O. (2023). Strategic directions of digital development of the ecosystem of human resource management of the civil service of Ukraine in the context of globalization. [Stratehichni napriamy tsyvrovoho rozvytku ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 11(1), 5–11 [in Ukrainian].
11. *Trends in Human Resources Management – 2018 [Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018]*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends2018.html> [in Ukrainian].

Подано до редакції 4.04.24 р.  
Прийнято до друку 9.05.24 р.

УДК 655.1:311.3

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-66-74>

**Качмар Сергій,**  
аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування Інституту післядипломної та довузівської підготовки Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника

**Kachmar Serhii,**  
Postgraduate student of Department of Management and Business Administration at Institute of Graduate Studies and Pre-university Education of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8519-447X>✉ [serg\\_if@ua.fm](mailto:serg_if@ua.fm)

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ СПРАВИ: АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ПІДХОДІВ

### EFFICIENCY OF STATE REGULATION IN THE DEVELOPMENT OF PUBLISHING AND PRINTING: ANALYSIS OF TOOLS AND APPROACHES

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню впливу державного регулювання на розвиток видавничо-поліграфічної галузі. Розглянуто актуальні проблеми та виклики, з якими стикаються видавництва та поліграфічні підприємства, а також розглядаються інструменти та підходи державного втручання, спрямовані на підтримку та розвиток цієї галузі. У статті розглядаються такі аспекти, як вплив законодавчого регулювання на видавничо-поліграфічну справу, механізми фінансової підтримки для видавництв та поліграфічних підприємств, а також роль державних програм у стимулюванні розвитку галузі. Проаналізовано праці відомих вчених щодо проблеми державного управління видавничо-поліграфічною галуззю. Проаналізовано ефективність різних інструментів державного регулювання, визначаючи їхні плюси та мінуси. Досліджено успішні та неуспішні підходи до підтримки видавничо-поліграфічної справи, а також проаналізовано можливості для покращення існуючих програм та стратегій. Додатково, у статті звертається увага на важливість розвитку інноваційних підходів у видавничо-поліграфічній галузі та їхній вплив на конкурентоспроможність і розвиток галузі в цілому. Розглянуто нові технології та методи у видавничому процесі, а також можливості їхнього впровадження за допомогою державної підтримки та стимулювання. Розроблено математичну модель, яка дозволяє узагальнити обґрунтування рішень щодо управління видавничо-поліграфічною галуззю, враховуючи різноманітні параметри та обмеження. Приведено рекомендації щодо оптимальних інструментів та підходів державного регулювання, спрямованих на підтримку та розвиток видавничо-поліграфічної галузі. Надано конкретні пропозиції щодо поліпшення існуючих програм та стратегій, а також обґрунтовано необхідність подальшого дослідження та розвитку нових інноваційних підходів для стимулювання розвитку цієї важливої галузі.

**Ключові слова:** державне регулювання, законодавство, книговидавнича справа, соціально-економічний розвиток, науково-технічний прогрес, інноваційні проєкти, Є-підтримка.

**Abstract.** This article is a comprehensive exploration of the influence of state regulation on the development of the publishing and printing industry. It examines the current problems and challenges faced by publishing and printing enterprises, and the tools and approaches of government intervention aimed at supporting and developing this industry. The article delves into the impact of legislative regulation on the publishing and printing business, the mechanisms of financial support for publishing houses and printing enterprises, and the role of state programs in stimulating the development of the industry. It analyses the works of renowned scientists on the problem of state management of the

publishing and printing industry. The effectiveness of various instruments of state regulation is evaluated, determining their pros and cons. Successful and unsuccessful approaches to support the publishing and printing industry are explored, and opportunities for improving existing programs and strategies are considered. The article underscores the importance of developing innovative approaches in the publishing and printing industry and their impact on the competitiveness and development of the industry as a whole. It examines new technologies and methods in the publishing process, and the possibilities of their implementation with the help of state support and stimulation. A mathematical model has been developed that allows for the generalization of decision-making regarding the management of the publishing and printing industry, considering various parameters and limitations. The article offers recommendations on the optimal tools and approaches of state regulation aimed at supporting and developing the publishing and printing industry. It provides specific proposals for improving existing programs and strategies, and highlights the potential for further research and development of new innovative approaches to stimulate the development of this important industry.

**Keywords:** state regulation, legislation, book publishing, socio-economic development, scientific and technical progress, innovative projects, E-support.

**Постановка проблеми.** У контексті сучасних трансформацій у видавничо-поліграфічній справі та швидкого розвитку цифрових технологій постає питання про ефективність державного регулювання в цій сфері. Попри наявність різноманітних інструментів та підходів до регулювання, досягнення стабільного та прогресивного розвитку видавничо-поліграфічної галузі залишається викликом для державної політики [1; 2]. Ця стаття спрямована на аналіз ефективності застосування державного регулювання у розвитку видавничо-поліграфічної справи, зокрема вивчення доступних інструментів та підходів [3]. Підвищення рівня конкурентоспроможності українських видавництв і поліграфічних підприємств, стимулювання інновацій та підтримка розвитку цієї галузі стають стратегічними завданнями, для вирішення яких необхідно оцінити ефективність інструментів, які використовує держава [4]. Умови війни в Україні створюють складні виклики для розвитку видавничо-поліграфічної справи та підтверджують необхідність ефективного державного регулювання у цій галузі [5; 6]. Зі зростанням потреб у підтримці інформаційної безпеки, підтримці національної ідентичності та культурного розвитку, державне втручання стає надзвичайно важливим [7]. Проблема полягає в тому, що в умовах військового конфлікту держава повинна забезпечити не лише функціонування видавничо-поліграфічної галузі як такої, але й захистити національну інформаційну безпеку, забезпечити доступ до об'єктивної та достовірної інформації, підтримати розвиток національної культури та літератури [6]. Однак, існуючі регуляторні механізми можуть бути недостатньо адаптованими до нових викликів, що виникають у зв'язку з воєнним станом. Отже, необхідно провести аналіз ефективності діючих механізмів державного регулювання розвитку видавничо-поліграфічної справи в умовах війни, а також розробити та впровадити стратегічні заходи для забезпечення сталого розвитку галузі та збереження національної інформаційної та культурної сфер [5]. Багато вчених звернули увагу на проблеми стагнації у національному видавничо-поліграфічному комплексі [7]. Однак, досі ніхто з них не розглядав державний механізм управління галуззю як цілісну систему, де кожен елемент впливає на інші, утворюючи нові цілісності з часом. Залишаються невивченими базові причинно-наслідкові зв'язки між зміною форми власності, здоров'ям конкурентного середовища та конкретними інструментами державної політики. Такий аналіз може виявити, як ці чинники взаємодіють між собою та впливають на загальний стан галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняній та зарубіжній літературі приділяється багато уваги проблемам державного регулювання діяльності видавничо-поліграфічної справи. Зокрема, у статтях авторства С. Качмар [1] та О. Мельникова, висвітлено основні аспекти управління галуззю та перспективи їх формалізації для подальшого аналізу [2]. На законодавчому рівні діяльність книговидавничої справи закріплена Законом України «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні» від 06.03.2003 р. (№ 601-IV) [3]. Стаття «Про закони розвитку та функціонування видавничо-поліграфічної галузі», авторами якої є О. Мельников та ін., розглядає емпіричні закони розвитку та функціонування видавничо-поліграфічної галузі, що дозволяє науково пояснити наявні явища, події та факти, а також передбачити майбутні тенденції розвитку галузі [4]. Стаття О. Свінцицької «Управління інвестиційним процесом у видавничо-поліграфічній галузі» доповнює огляд з розгляду аспектів фінансового управління в галузі, що може бути важливим для розуміння ефективності державного регулювання [5]. К. Алексєєва репрезентує порівняння програм державної підтримки бізнесу в умовах війни досвіду різних країн щодо державної підтримки галузей у військових умовах [6]. П. Дрок досліджує процеси становлення та розвитку видавничо-поліграфічного сектору в Україні. Стаття висвітлює ключові аспекти і проблеми, що впливають на цю галузь [7]. О. Гальцов та М. Дмитриченко проводять огляд сучасного стану видавничої промисловості в Україні та аналізують основні тенденції та проблеми, з якими стикається галузь [8]. М. Корінько та Г. Желіховський вертають увагу на складні завдання, з якими стикається галузь у сучасних умовах [9]. Ю. Котляревський розглядає перспективи інноваційного розвитку галузі [10]. Ю. Сафонов та Ю. Михайловська у своїй спільній роботі «Аналіз поточного стану видавничо-поліграфічної промисловості в Україні» проводять дослідження стану видавничо-поліграфічної промисловості в Україні та висвітлюють основні проблеми та перспективи розвитку галузі [11]. Л. Тімашов у своїй статті розглядає питання державного регулювання у сфері видавництва [12]. Ця робота пропонує аналіз і можливі шляхи оптимізації державної політики у цьому напрямку. Ю. Воржакіна та А. Амелкіна розглядають актуальні питання розвитку галузі [13]. Ці джерела репрезентують основні фактори та інструменти державного втручання в розвиток видавничо-поліграфічної справи та дозволяють оцінити їх ефективність.

**Мета статті** полягає у проведенні аналізу ефективності застосування державного регулювання у розвитку видавничо-поліграфічної справи, включаючи оцінку різних інструментів та підходів, з метою визначення оптимальних стратегій та заходів для стимулювання розвитку видавничо-поліграфічної справи.

**Виклад основного матеріалу.** Видавничо-поліграфічний комплекс представляє собою систему господарювання, що складається з різних суб'єктів, спрямованих на створення різних інформаційних матеріалів.

У зв'язку з різноманітністю ситуацій у різних видавництвах по всій Україні, потрібен більш об'єктивний аналіз стану книговидавництва. Для цього використовуються статистичні дані, які надає Державна наукова установа «Книжкова палата України імені Івана Федорова». Це найбільш об'єктивне джерело інформації, яке дозволяє робити висновки про поточний стан галузі. На початку грудня 2021 р. Книжковою палатою було зареєстровано близько 12 000 видань з загальним накладом понад 14 млн екземплярів. Ці показники зросли до понад 21 000 видань з загальним накладом понад 40 млн екземплярів до грудня 2023 р., що свідчить про позитивну динаміку у розвитку галузі. Фінансова підтримка допомогла видавництвам активізувати діяльність і збільшити обсяги

видань, що сприяло підвищенню продуктивності книговидання. Враховуючи ці позитивні тенденції, об'єктивний аналіз стану галузі є важливим для розробки ефективних стратегій розвитку та підтримки видавничо-поліграфічної справи в Україні [1]. Особливістю цього комплексу є тісна взаємодія його складових, таких як видавництва, поліграфічні підприємства та книготорговельні організації, що сприяє якісному виробництву та розповсюдженню продукції. Навіть у змінному цифровому середовищі, попит на друковану продукцію існує, і співпраця між видавцями та друкарнями залишається важливою. Розвиток ефективних форм співпраці та кооперації між суб'єктами видавничої справи та поліграфічного комплексу визначає конкурентоспроможність видавничої продукції на ринку, а завданням кожної складової є забезпечення високої якості та доступності продукції, а також підтримка споживачів на кожному етапі. Механізм управління розвитком галузі включає кілька основних складових. Перший блок – формування – передбачає розробку стратегічних напрямків та встановлення нормативно-правових рамок, а також створення ефективної законодавчої бази. В межах цього блоку держава розробляє та реалізує політику «технологічного поштовху», спрямовану на фінансування значних інноваційних проєктів та розробку відповідних державних програм. На жаль, державні та галузеві програми, які реалізуються в Україні, не відзначаються системним підходом. Аналіз нормативно-правової бази регулювання інноваційної діяльності свідчить про необхідність реформування системи управління галуззю, зокрема, щодо фінансування інновацій та розвитку високотехнологічної економіки. Діяльність видавничо-поліграфічної галузі залежить не лише від її внутрішніх взаємозв'язків, але й від зв'язків цієї галузі з іншими секторами національного господарства. На практиці ці зв'язки мають значний вплив на розвиток цієї індустрії друкованої інформації. Для успішного функціонування видавничо-поліграфічної галузі важливо визначити та оцінити якісні та кількісні зв'язки як в межах самої галузі (внутрішні), так і з іншими секторами (зовнішні). Знання цих зв'язків та їх значення є передумовою для підвищення швидкості поширення друкованої інформації та оптимізації всієї системи техніко-економічних зв'язків у видавничо-поліграфічному циклі. Одним із важливих завдань управління видавничо-поліграфічною галуззю є покращення цих зв'язків. Для виявлення оптимальних кількісних і якісних внутрішніх і зовнішніх зв'язків можна використовувати економіко-математичні методи та інформаційні технології. Тільки на основі цих методів та використання високопродуктивної техніки можна моделювати різноманітні господарські ситуації і з сукупності можливих варіантів вибирати оптимальні. Особливістю сучасного етапу розвитку української видавничо-поліграфічної галузі є те, що більшість підприємств цієї галузі належать до приватного сектору, тому необхідне подальше вдосконалення процесу управління. Ключовими цілями удосконалення процесу управління видавничо-поліграфічною галуззю є задоволення потреб суспільства у друкованій інформації та управління розвитком окремих підприємницьких структур, об'єднаних спільним видом діяльності, та їх синергетичний розвиток. Для досягнення цих цілей необхідні знання про властивості системи видавничо-поліграфічної галузі та способи формування та підтримання системи ефективного функціонування цієї галузі. Також потрібно мати засоби для вивчення властивостей та закономірностей впливу цих властивостей на результативність діяльності видавничо-поліграфічної галузі.

Застосування математичних моделей в державному регулюванні видавничо-поліграфічної галузі може стати корисним інструментом для управління та оптимізації цієї сфери. Математична модель дозволяє узагальнити

обґрунтування рішень щодо управління видавничо-поліграфічною галуззю, враховуючи різноманітні параметри та обмеження. Ці моделі можуть бути використані для прогнозування попиту на книжкову продукцію, що допомагає видавництвам і друкарням розуміти, які книги та які обсяги слід виробляти, щоб задовольнити попит споживачів. Математичні моделі можуть допомогти у вирішенні задач планування виробництва, розподілу ресурсів, управління запасами та іншими аспектами оптимізації виробничих процесів. Наприклад, вони можуть допомогти визначити оптимальні розміри друкарських накладів або розподілити робочий час машин в друкарні. Математичні моделі можуть бути використані для оцінки ефективності різних інвестиційних проєктів в галузі видавництва та поліграфії. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу фінансових ресурсів та вибору проєктів для розвитку. Математичні моделі можуть бути використані для моделювання різних ринкових умов, таких як конкуренція між видавництвами, зміни витрат на виробництво, зміни в цінах на папір та інші сировинні матеріали. Це допомагає аналізувати ризики та приймати рішення про стратегії розвитку. Математичні моделі можуть бути використані для прогнозування ринкових тенденцій та трендів у галузі видавництва та поліграфії. Це допомагає галузі адаптуватися до змін у попиті, технологічних інноваціях та інших факторах. Застосування математичних моделей може значно підвищити ефективність управління та прийняття стратегічних рішень у видавничо-поліграфічній галузі, сприяючи її стабільному розвитку та конкурентоспроможності.

Математична модель державного управління видавничо-поліграфічною галуззю у загальному вигляді може бути представлена наступними рівняннями:

Позначимо як  $J$  функцію, яка описує бажані результати державного управління галуззю. Ця функція може включати такі показники, як ефективність використання ресурсів, якість друкованої продукції, доступність культурних матеріалів тощо. Формально:

$$J = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (1)$$

де  $x_1, x_2, \dots, x_n$  – параметри, які впливають на діяльність галузі.

Обмеження: Обмеження можуть бути встановлені на рівень інвестицій, доступність ресурсів, обсяги виробництва тощо.

Перш за все, цільова функція  $J$  визначає бажані результати державного управління галуззю, включаючи ефективність використання ресурсів, якість друкованої продукції та доступність культурних матеріалів. Формально, ця функція представлена як  $J = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$ , де  $x_1, x_2, \dots, x_n$  – параметри, що впливають на діяльність галузі.

Друге рівняння описує обмеження, які можуть бути встановлені на рівень інвестицій, доступність ресурсів, обсяги виробництва тощо. Формально, це рівняння  $g_i(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq b_i$ , де  $g_i$  – обмеження,  $b_i$  – максимальне значення обмеження  $i$ -того параметра. Формально:

$$g_i(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq b_i \quad (2)$$

де  $g_i$  – обмеження,  $b_i$  – максимальне значення обмеження  $i$ -того значення.

Нарешті, функція ефективності  $U$  використовується для визначення, наскільки добре виконуються певні цілі управління галуззю, залежно від цільової функції  $J$ . Формально, ця функція представлена як ефект від досягнення цілей управління. Ця функція може використовуватися для визначення, наскільки добре виконуються певні цілі управління галуззю. Формально:

$$U = h(J) \quad (3)$$

де  $U$  – ефект від досягнення цілей управління.

Ця математична модель дозволить узагальнити обґрунтування рішень щодо управління видавничо-поліграфічною галуззю, дозволяючи врахувати різноманітні параметри та обмеження.

Згідно [3] структура управління розвитком галузі складається з наступних компонентів.

Блок регулювання включає в себе соціально-економічні та організаційно-інформаційні інструменти, які визначаються з метою формування сприятливого економічного середовища та правового клімату. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності органів регіональної влади та місцевого самоврядування у справах управління розвитком окремих галузей та регіонів. Такий підхід спрямований на забезпечення стабільного та збалансованого розвитку економіки на різних рівнях управління. Блок реалізації включає організаційно-економічні та бюджетно-фінансові механізми, спрямовані на сприяння економічним та організаційним процесам через застосування бюджетної, податкової, митної та грошово-кредитної державної політики. У видавничій галузі існують певні проблеми, причиною яких є необхідність визначення чіткої державної політики управління видавничо-поліграфічною галуззю, спрямованої на підтримку інтересів вітчизняних видавництв, а також вплив державних монополій, що призвели до недоліків у конкуренції та погіршення стану видавничого та поліграфічного секторів галузі. Це призвело до розпаду системи розповсюдження книг та втрати книгами своїх позицій у духовному житті суспільства. Державні органи недостатньо приділяють уваги важливим питанням, таким як інституційний розвиток, капіталізація суб'єктів галузі, стан конкурентного середовища, оновлення та ефективне використання матеріальних ресурсів у видавничій сфері, а також спрямування державних фінансових ресурсів у цей сектор. Ці та інші проблеми ускладнюються непростими умовами, в яких перебуває держава на даний час.

Українська видавнича справа майже невидима на світовому ринку та не має значного впливу на глобальні процеси. Підтримка та розвиток видавничо-поліграфічної галузі мають критичне значення для культурного, освітнього і інтелектуального розвитку нації, а також для її морального та соціального добробуту. Стан галузі впливає на формування кадрового та інтелектуального потенціалу країни, а також на її здатність до економічного розвитку, технічного та технологічного переоснащення. Необхідно розуміти, що втрати у видавничій галузі можуть мати довгострокові наслідки, що виявляться в недосяжності книжкової продукції, зниженні рівня освіти, а також втраті конкурентоспроможності країни в глобальному інформаційному просторі [2]. Необхідно наголосити, що видавництва виступають ключовою ланкою у всій галузі, функціонуючи як основні кредитори поліграфічних підприємств та книгарень. Швидке зниження їх кількості та обсягів виробництва може призвести

до системного занепаду цієї галузі, що негативно позначиться на культурному та освітньому розвитку суспільства. Особливо серйозні наслідки можуть виникнути у сфері навчального видавництва. Відсутність паперових підручників, особливо для молодших класів, та небажання держави виділяти кошти на їх друк може перетворити існуючі проблеми в освіті в глибоку кризу [1]. Це може призвести до зниження рівня освіченості населення та зменшення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені. У цьому контексті необхідно вжити комплексу заходів для підтримки видавничо-поліграфічної галузі, включаючи фінансову підтримку видавництв, гарантовані державні закупівлі для бібліотек, податкові пільги та інші заходи, спрямовані на стимулювання розвитку галузі та культури читання у суспільстві. Недостатня увага до інституційного розвитку у галузі перешкоджає їй стати самостійним сегментом інформаційного ринку, зробила її вразливою до впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, і не привабливою для іноземного інвестування. Навіть при прийнятті закону України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» пріоритетність інформаційного напрямку в економіці країни була задекларована, проте уряд не демонструє високого інтересу до розв'язання проблем інформаційного суспільства та захисту інтелектуальної власності. Рейтинги свідчать про високий рівень корупції та недостатній захист прав власності громадян. Україна стикається з відсутністю розвиненого ринку права інтелектуальної власності, що веде до значних втрат. Наприклад, за даними International Intellectual Property Alliance, при рівні піратства 85%, Україна щорічно втрачає 308 мільйонів доларів.

Зазначаючи загрозливу тенденцію кризового стану у підприємствах видавничо-поліграфічної галузі, яка впливає на сучасний інформаційний ринок та формує культуру та світогляд громадян України, важливо звернути увагу на необхідність кардинальних змін у законодавстві та управлінні видавничо-поліграфічною галуззю.

**Висновки.** У результаті аналізу негативної динаміки в розвитку видавничо-поліграфічної галузі, викликаній недооцінкою проблем формування інформаційного простору та сучасного ринку інформації, включаючи його складову – видавничо-поліграфічну справу, виявлено необхідність системного підходу до управління цією галуззю. Висвітлено важливі кроки, які мають бути здійснені на рівні держави, включаючи розробку національної стратегії розвитку книговидавництва, створення сприятливого економічного середовища та впровадження комплексу бюджетно-фінансових інструментів. Особлива увага приділяється формуванню інформаційної політики та економічної стратегії розвитку ІКТ. Проведено дослідження державних стратегій розвитку ІКТ, вивченню тенденцій розвитку ринку інформації разом із видавничо-поліграфічною галуззю та ринком інтелектуальної власності.

#### Список використаних джерел:

1. Качмар С.Й. Розвиток видавничо-поліграфічної діяльності в умовах війни. *Вісімдесят другі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки* /29-30.01.2024: матеріали Міжнар. конф., м. Тернопіль-Ополе, 29-30 січня 2024 р. Тернопіль, 2024. С. 176–177.
2. Мельников О.В. Формалізація предметної області управління видавничо-поліграфічною галуззю. *Технологія і техніка друкарства*. 2013. № 2(40). С. 99–108. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.2\(40\).2013.30741](https://doi.org/10.20535/2077-7264.2(40).2013.30741).
3. Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні: Закон України від 06.03.2003 р. № 601-IV: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-15#Text> (дата звернення: 12.06.2023).



4. Про закони розвитку та функціонування видавничо-поліграфічної галузі / О.В. Мельников та ін. *Технологія і техніка друкарства*. 2013. № 4(42). С. 117–125. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.4\(42\).2013.30846](https://doi.org/10.20535/2077-7264.4(42).2013.30846).
5. Свінцицька О.М. Управління інвестиційним процесом у видавничо-поліграфічній галузі. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 11. С. 49–53.
6. Alekseeva K. State Business Support Programs in Wartime Conditions. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, № 1s. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.26>.
7. Drok P. Formation and development of publishing and polygraphic business in Ukraine. *University Economic Bulletin*. 2019. № 43. P. 67–72. <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2019-43-67-72>.
8. Galtsova O., Dmytrychenko M. Analysis of the current state of activity of the publishing industry of Ukraine. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2021. № 3(26). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-29>.
9. Korinko M., Zhelikhovskiy G. The Problems and Challenges of Modern Publishing and Printing Industry of Ukraine. *Informacijos mokslai*. 2020. Vol. 89. P. 8–16. <https://doi.org/10.15388/im.2020.89.36>.
10. Kotlyarevskyy Y. V. Development Directions of Innovative Processes in Publishing and Printing Industry. *Nauka ta innovacii*. 2015. Vol. 11, № 2. P. 5–19. <https://doi.org/10.15407/scin11.02.005>.
11. Safonov Y. M., Mykhailovska Y. M. An analysis of the current state of the publishing and printing industry in Ukraine. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.10>.
12. Timashov V.O., Lub D.O. Regulation of state publishing. *Problems of Innovation and Investment Development*. 2020. № 23. P. 136–147. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.23.2020.14>.
13. Vorzhakova Y., Amelkyna A. Modern state and prospects of development of the publishing and printing industry of Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 12. P. 104. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.104> [in Ukrainian].

#### References:

1. Kachmar S.Y. (2024). Rozvytok vydavnycho-polihrafichnoi diialnosti v umovakh viiny [Development of publishing and printing activities in the conditions of war]. *Visimdesiat druhi ekonomiko-pravovi diskusii. Seriya: Sotsialni ta humanitarni nauky – Eighty-second economic and legal discussions. Series: Social and humanitarian sciences* /29-30.01.2024 : materialy Mizhnar. konf., m. Ternopil-Opole, 29-30 sichnia 2024 r. Ternopil, (pp. 176–177) [in Ukrainian].
2. Melnykov, O.V. (2013). Formalizatsiia predmetnoi oblasti upravlinnia vydavnycho-polihrafichnoi haluzziu [Formalization of the subject area of management of the publishing and printing industry]. *Tekhnolohiia i tekhnika druzarstva – Printing technology and technique*, 2(40), 99–108 [in Ukrainian].
3. Pro derzhavnu pidtrymku knyhovydavnychoi spravy v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 06.03.2003 r. № 601-IV [On state support of book publishing in Ukraine: Law of Ukraine from March 06 2003, № 601-IV]: stanom na 31 berez. 2023 r. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/601-15#Text> [in Ukrainian].
4. Melnykov O.V. & in. (2013). Pro zakony rozvytku ta funktsionuvannia vydavnycho-polihrafichnoi haluzi [About the laws of development and functioning of the publishing and printing industry]. *Tekhnolohiia i tekhnika druzarstva - Printing technology and technique*, 4(42), 117–125. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.4\(42\).2013.30846](https://doi.org/10.20535/2077-7264.4(42).2013.30846) [in Ukrainian].
5. Svintsytska, O.M. (2006). Upravlinnia investytsiinym protsesom u vydavnycho-polihrafichnii haluzi [Management of the investment process in the publishing and printing industry. Actual problems of the economy. Management of the investment process in the publishing and printing industry]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 11, 49–53 [in Ukrainian].
6. Alekseeva K.(2023). State Business Support Programs in Wartime Conditions. *Economic Affairs*, 68. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.26> [in English].

7. Drok, P. (2019). Formation and development of publishing and polygraphic business in Ukraine. *University Economic Bulletin*, (43), 67–72. <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2019-43-67-72> [in English].
8. Galtsova, O., & Dmytrychenko, M. (2021). Analysis of the current state of activity of the publishing industry of Ukraine. *Pryazovskyi Economic Herald*, (3(26)). <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-29> [in English].
9. Korinko, M., & Zhelikhovskiy, G. (2020). The Problems and Challenges of Modern Publishing and Printing Industry of Ukraine. *Information Sciences*, 89, 8–16. <https://doi.org/10.15388/im.2020.89.36> [in English].
10. Kotlyarevskyy, Y.V. (2015). Development Directions of Innovative Processes in Publishing and Printing Industry. *Science and innovation*, 11(2), 5–19. <https://doi.org/10.15407/scin11.02.005> [in English].
11. Safonov, Y.M., & Mykhailovska, Y.M. (2019). An analysis of the current state of the publishing and printing industry in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, (6). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.10> [in English].
12. Timashov & Lub. (2020). Regulation of state publishing. *Problems of Innovation and Investment Development*, (23), 136–147. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.23.2020.14> [in English].
13. Vorzhakova, Y., & Amelkyna, A. (2019). Modern state and prospects of development of the publishing and printing industry of Ukraine. *Ekonomika ta derzhava*, (12), 104. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.104> [in English].

Подано до редакції 23.03.24 р.

Прийнято до друку 26.04.24 р.

УДК 332.338.1:658

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-75-82>

**Котковський Володимир,**  
доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри соціально-політичних  
та економічних дисциплін Криворізького  
факультету Національного університету  
«Одеська юридична академія»

**Kotkovskiy Volodymyr,** *Doctor of Economics,*  
*Associate Professor, Head of the Department of*  
*Socio-Political and Economic Disciplines Kryvyi*  
*Rih Faculty of National University «Odesa Law*  
*Academy»*

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-5150-1751>

✉ [vs-kotkovskiy@i.ua](mailto:vs-kotkovskiy@i.ua)

**Лескова-Годлевська Юлія,**  
директор Криворізького фахового  
юридичного коледжу Національного  
університету «Одеська юридична  
академія»

**Leskova-Hodlevska Yulia,**  
*Director of the Kryvyi Rih Professional Law*  
*College of National University Odesa Law*  
*Academy*

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-9646-4755>

✉ [college.kr@onua.edu.ua](mailto:college.kr@onua.edu.ua)

**Богатирьова Марина,**  
викладач Криворізького фахового  
юридичного коледжу Національного  
університету «Одеська юридична  
академія»

**Bohatyrova Maryna,**  
*Teacher of Kryvyi Rih Professional Law College*  
*of National University Odesa Law Academy*

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3694-2470>

✉ [bogatyrevamarina342@gmail.com](mailto:bogatyrevamarina342@gmail.com)

### **ІННОВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РІВНІ ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

### **INNOVATIVE MECHANISM FOR SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP AT THE LEVEL OF THE DNIPROPETROVSK REGION: ANALYSIS AND PERSPECTIVES**

**Анотація.** У статті доведено, що за умов кризової ситуації в економіці країни необхідно сформувавши дієвий механізм інноваційного розвитку підприємництва. Формування механізму інноваційного розвитку підприємництва в кінцевому підсумку повинно призвести до забезпечення стабільності економічного розвитку як на рівні інноваційного підприємництва, так і на рівні країни. Через складну економічну ситуацію важливо дослідити, які зараз справи у малому та середньому бізнесі. Це допоможе зрозуміти, в якому напрямку він рухається, які можливості є, і як можна зробити його роботу більш ефективною.

У науковій статті проаналізовано Програму розвитку малого та середнього підприємництва в Дніпропетровській області на 2023–2024 рр., яка передбачає реалізацію стимулюючих проєктів і заходів, спрямованих на підтримку подальшого розвитку малого та середнього підприємництва. Розглянуто та проаналізовано кількість суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр., а також їх кількість на 10 тис. осіб наявного населення. Крім того, проаналізовано кількість зайнятих і найманих працівників великого, середнього та малого

підприємництва в Дніпропетровській області за відповідний період. Проаналізовано середню кількість працюючих на підприємствах Дніпропетровської області відносно законодавчих критеріїв визначення категорій суб'єктів підприємництва. Особливу увагу звернуто на аналіз обсягів реалізованої продукції суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр. Основним механізмом досягнення поставлених цілей є ефективне партнерство: «влада – громада – бізнес». Завдання та заходи Програми розвитку малого та середнього підприємництва в Дніпропетровській області на 2023–2024 рр. сформовано відповідно до визначених ключових напрямів та зосереджуються на відновленні сприятливого бізнес-середовища. Здійснення цих завдань можливе при співпраці й залученні всіх заінтересованих сторін.

**Ключові слова:** інноваційний механізм, регіональний розвиток, підприємництво, стратегічне управління, державні цільові програми, соціально-економічний розвиток, місцевий рівень, чинники сталого розвитку.

**Abstract.** The article proves that under the conditions of a crisis situation in the country's economy, it is necessary to form an effective mechanism for the innovative development of entrepreneurship. Formation of the mechanism of innovative development of entrepreneurship should eventually lead to ensuring the stability of economic development both at the level of innovative entrepreneurship and at the level of the country. Due to the difficult economic situation, it is important to investigate what is currently happening in small and medium-sized businesses. This will help to understand in which direction it is moving, what opportunities are available, and how to make its work more effective.

The scientific article analyzes the Program for the Development of Small and Medium Enterprises in the Dnipropetrovsk Region for 2023-2024, which provides for the implementation of stimulating projects and measures aimed at supporting the further development of small and medium enterprises. The number of large, medium and small business entities in the Dnipropetrovsk region in 2018-2021, as well as their number per 10,000 people of the existing population, was considered and analyzed. In addition, the number of employed and hired workers of large, medium and small enterprises in the Dnipropetrovsk region for the relevant period was analyzed. The average number of employees at enterprises of the Dnipropetrovsk region was analyzed in relation to the legislative criteria for determining the categories of business entities. Special attention was paid to the analysis of the volumes of products sold by large, medium and small business entities in the Dnipropetrovsk region in 2018-2021. The main mechanism for achieving the set goals is an effective partnership: «government – community – business». The tasks and measures of the Program for the Development of Small and Medium Enterprises in the Dnipropetrovsk Region for 2023-2024 are formed in accordance with the identified key areas and focus on restoring a favorable business environment. Implementation of these tasks is possible with the cooperation and involvement of all interested parties.

**Key words:** innovation mechanism, regional development, entrepreneurship, strategic management, state target programs, socio-economic development, local level, factors of sustainable development.

**Постановка проблеми.** Економіка країни та її регіонів стає інноваційною, коли функціональні механізми виробництва і відтворення підсистем життєзабезпечення доповнюються процесами розвитку. Зокрема, мова йде про активне впровадження підприємницьких ідей, оновлення продуктивної техніки і технологій, розширення та оновлення виробничої номенклатури, використання більш передових технологій тощо. Підприємництво в цій системі відіграє важливу роль у розвитку інноваційних економічних механізмів для країни та її регіонів.

Активізація підприємництва виступає основою інноваційного механізму підтримки його розвитку, стимулює інноваційну діяльність науково-виробничих суб'єктів, забезпечує зростання наукомісткості виробництва тощо [3]. Проте через

воєнний стан і складну економічну ситуацію важливо дослідити стан справ у підприємстві на місцевому рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження інноваційного механізму розвитку підприємництва на місцевому рівні здійснено провідними вченими, як то Амоши А., Варналія З.С., Дегтярьова А.В., Кузнецової А.Я., Комеліної О.В., Крупки М.І., Лапко О.О., Маршавіна Ю.М., Труш І.В. та ін. Вектори досліджень стосуються окремих складових механізму, але не повною мірою розкривається питання підтримки механізму інноваційного розвитку підприємництва на місцевому рівні.

**Мета статті:** аналіз інноваційного механізму підтримки розвитку підприємництва на місцевому рівні та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення його ефективного функціонування. Для досягнення визначеної мети були поставлені такі завдання: проаналізувати механізм стимулювання інноваційної діяльності і концентрації ресурсів підприємництва на рівні Дніпропетровської області; назвати шляхи удосконалення інноваційного механізму розвитку підтримки підприємництва на рівні Дніпропетровської області.

**Виклад основного матеріалу.** Програма розвитку малого та середнього підприємництва в Дніпропетровській області на 2023–2024 рр. передбачає реалізацію стимулюючих проектів і заходів, у тому числі спрямованих на подолання негативних наслідків форс-мажорних обставин (пандемії, війни тощо) та підтримку подальшого розвитку малого та середнього підприємництва.

Основним механізмом досягнення поставлених цілей є ефективне партнерство: «влада – громада – бізнес». Завдання та заходи Програми сформовано відповідно до визначених ключових напрямів та зосереджуються на відновленні сприятливого бізнес-середовища. Здійснення цих завдань можливе при співпраці та залученні всіх зацікавлених сторін [6].

Розглянемо показники діяльності суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр. Почнемо з аналізу кількості суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз кількості суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр., одиниць

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютний приріст		
					2019-2018	2020-2019	2021-2020
Кількість діючих суб'єктів господарювання, в т. ч.	29119	31191	30827	30511	+2072	-364	-316
▪ великі	54	63	63	73	+9	0	+10
▪ середні	1293	1447	1437	1416	+154	-10	-21
▪ малі	27772	29681	29327	29022	+1909	-354	-305
Кількість суб'єктів господарювання на 10 тис. осіб наявного населення, в т. ч.	90	98	98	98	+8	0	0
▪ великі	-	-	-	-	-	-	-
▪ середні	4	5	5	5	+1	0	0
▪ малі	86	93	93	93	+7	0	0

Джерело: складено на підставі [1; 4; 6]

За даними табл. 1 необхідно відмітити, що основну питому вагу (більше 95%) серед усіх суб'єктів господарювання займають малі підприємства, кількість яких збільшилась за період аналізу на 1250 одиниць. Зокрема, за 2019 р.

спостерігаємо збільшення кількості на 2072 одиниці, але в наступних роках бачимо зменшення на 364 одиниці за 2020 р. та на 316 одиниць за 2021 р. Не зважаючи на пандемію та повномасштабне вторгнення РФ на Україну, за 2018–2021 рр. відбулось збільшення великих підприємств на 19 одиниць, зокрема за 2019 р. на 9 одиниць і за 2021 р. – на 10 одиниць; середніх – на 123 одиниці, у тому числі за 2019 р. – на 154 одиниці, але за наступні роки спостерігаємо зменшення на 10 одиниць у 2020 р. та на 21 одиницю у 2021 р.

У розрахунку на 10 тис. населення за 2018–2021 рр. припадало 93 малих підприємств. Однак, середні підприємства в аналізованій період проходили організаційне становлення, їх питома частка у виробництві продукції була мізерною. Тобто ці кількісні пропорції щодо кількості МСП на 10000 населення є достатньо стійкими. Однак визначити за цим показником результативність тієї чи іншої національної економічної системи не можливо.

Для наочності цифрові дані щодо кількості діючих суб'єктів господарювання за 2018–2021 рр. перенесемо на графік (рис. 1).

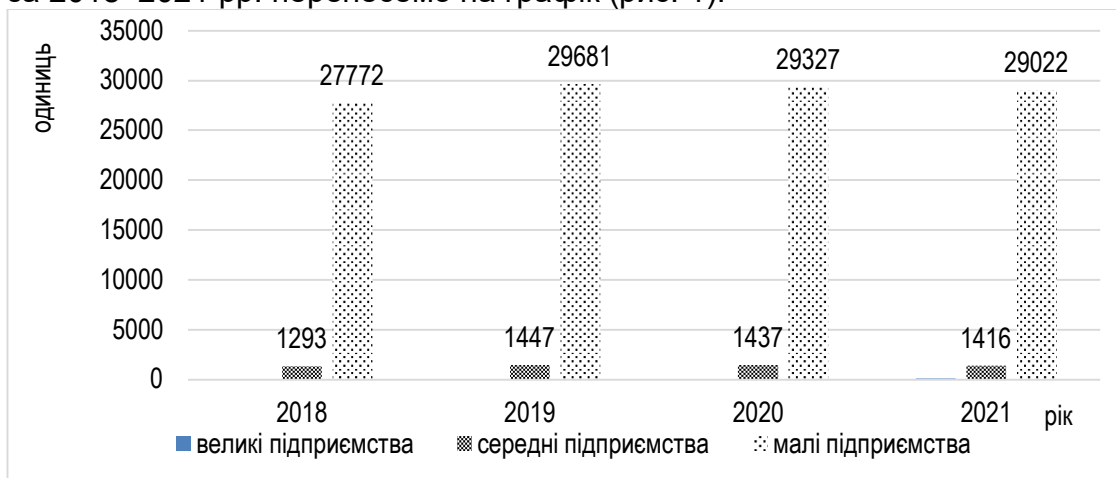


Рис. 1. Граф кількості суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр., одиниць

Джерело: складено на підставі [1; 4; 6]

Далі проаналізуємо кількість зайнятих і найманих працівників великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз кількості зайнятих і найманих працівників великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр., осіб

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютний приріст		
					2019–2018	2020–2019	2021–2020
Кількість зайнятих працівників, в т. ч.	618958	656815	665740	666366	+37857	+8925	+626
▪ великі	249130	253639	253517	256940	+4509	-122	+3423
▪ середні	236033	262468	271788	263725	+26435	+9320	-8063
▪ малі	133795	140708	140435	145701	+6913	-273	+5266
Кількість найманих працівників, в т. ч.	612579	645109	659951	659071	+32530	+14842	-880
▪ великі	249426	253638	253515	256940	+4212	-123	+3425
▪ середні	235930	262388	271736	263636	+26458	+9348	-8100
▪ малі	127523	129038	134700	138495	+1515	+5662	+3795

Джерело: складено на підставі [1; 4; 6]

З даних таблиці 2 видно, що усього в сфері підприємництва у 2021 р. було зайнято 666366 осіб, або 41% усього зайнятого населення працездатного віку. Зокрема, в середньому підприємстві було зайнято 263725 осіб, а в малому – 145701. Для порівняння на великих підприємствах було зайнято 256940 працівників (майже 40% зайнятих на суб'єктах господарювання).

Для наочності цифрові дані щодо кількості зайнятих і найманих працівників великого, середнього та малого підприємництва за 2018–2021 рр. перенесемо на графік (рис. 2).

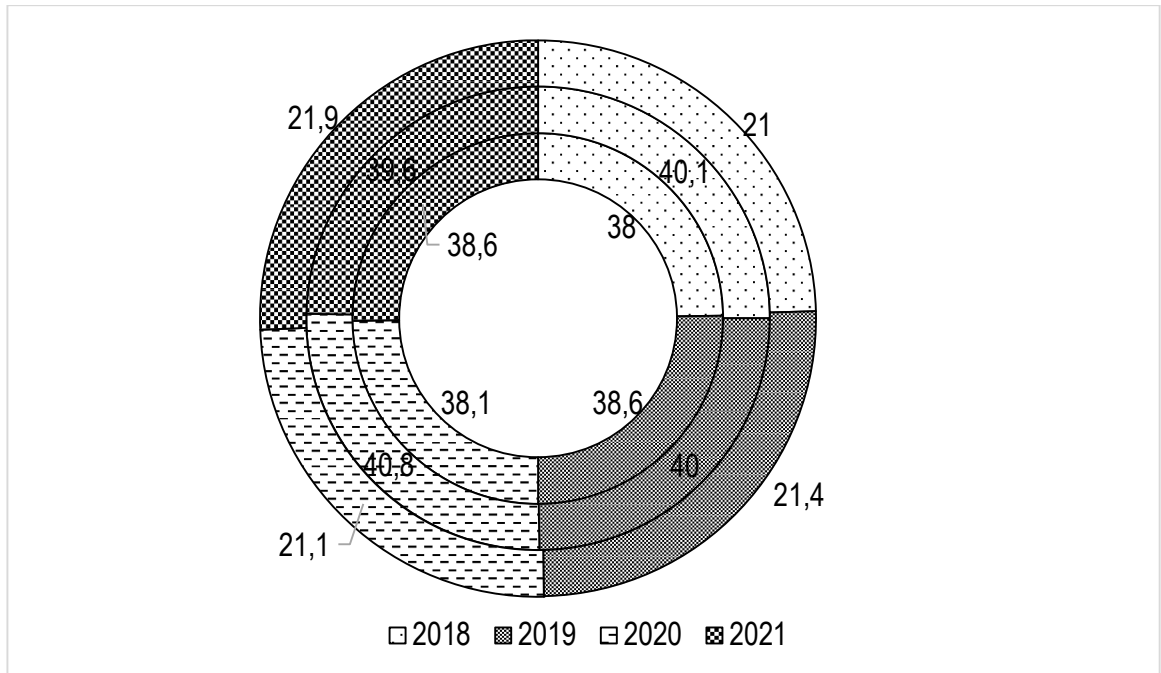


Рис. 2. Граф питомої ваги зайнятості працівників за розміром підприємництва в Дніпропетровській області у 2019–2021 рр., %

Джерело: складено на підставі [1; 4; 6]

Отже, 80% усіх зайнятих господарською діяльністю (не враховуючи банки і бюджетні установи) відносяться до сектора МСП, з яких майже 22% – зайняті в малому підприємстві, а 40% – в середньому. Цей розподіл не змінюється впродовж 2019–2021 рр.

Характерно, що на 1 малому підприємстві в середньому працювало до 5 осіб, на середньому підприємстві – 171, а на великому – понад 4000 працівників.

Аналізуючи середню кількість працюючих на підприємствах відносно законодавчих критеріїв визначення категорій суб'єктів підприємництва, можна зазначити, що «вирішальним стимулом розвитку малого підприємництва є спрощена система оподаткування. Разом з тим, відсутність інших механізмів державної підтримки і необхідність власників малих підприємств сплачувати ЄСВ за своїх працівників обмежує прагнення підприємств до зростання кількості їх найманих працівників до граничних меж, а також сприяє розвитку тіньового сектору» [5].

Далі проаналізуємо обсяги реалізованої продукції суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр. (табл. 3).

Таблиця 3

Аналіз обсягу реалізованої продукції суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр., млрд. грн.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютний приріст		
					2019–2018	2020–2019	2021–2020
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), в т. ч.	1050,3	1088,9	1100,3	1528,1	+38,6	+11,4	+427,8
▪ великі	607,4	631,9	637,2	937,7	+24,5	+5,3	+300,5
▪ середні	282,2	287,5	281,9	366,7	+5,3	-5,6	+84,8
▪ малі	160,7	169,4	181,3	223,8	+8,7	+11,9	+42,5

Джерело: складено на підставі [1; 4; 6]

З даних таблиці 3 констатуємо, що у 2021 р. підприємництво області реалізувало продукції (робіт, послуг) на суму 1528,1 млрд. грн.

За даними статистики, істотний обсяг нарощування виробництва і реалізації продукції суб'єктами підприємництва відмічене починаючи з 2018 і за всі наступні роки. Так, за 2019 р. було реалізовано продукції на суму 1088,9 млрд. грн., на 38,6 млрд. грн. більше проти 2018 р. Приріст реалізації продукції в 2020 р. на 11,4 млрд. грн. перевищував показник 2019 р. (рис. 3).

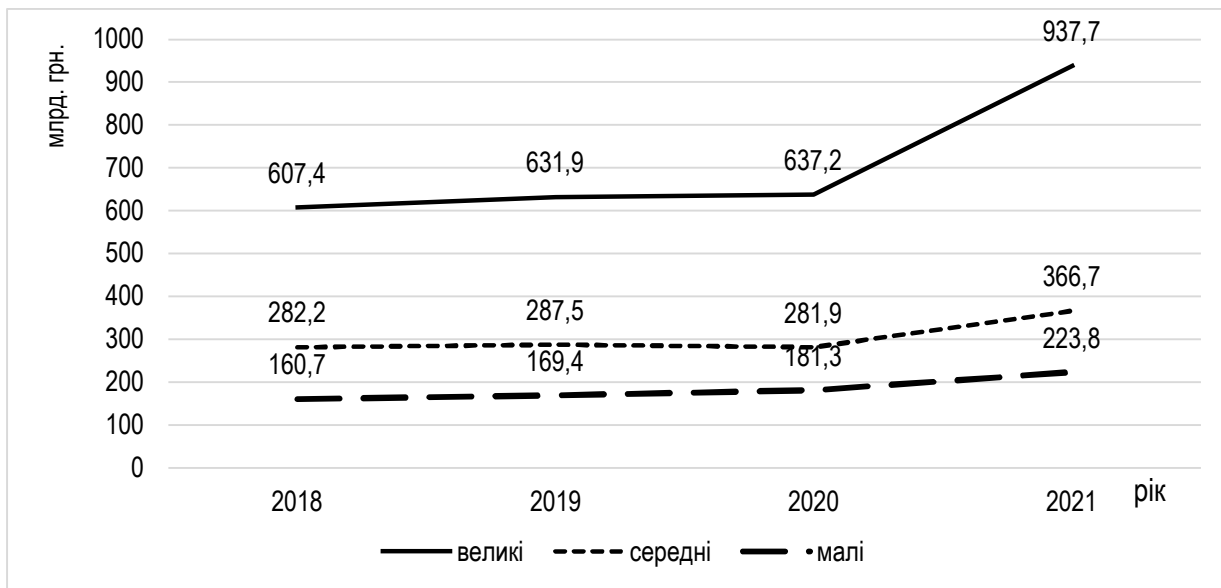


Рис. 3. Граф обсягу реалізованої продукції суб'єктів великого, середнього та малого підприємництва в Дніпропетровській області у 2018–2021 рр., млрд. грн.

Джерело: складено на підставі [1; 4; 6]

Щодо виробленої продукції (товарів, послуг), то на великий бізнес у 2021 р. припадало 937,7 млрд. грн., або більше 60% загального обсягу, а на МСП – приблизно 40%, з яких відповідно: середній бізнес – майже 24%, малий – 16%. При чому в порівнянні з 2020 р. на 2% зменшилась питома вага великих підприємств і відповідно суб'єктів середнього підприємництва – на 2% збільшилась, а частка малого підприємництва лишилася незмінною.

За обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) на сектор МСП у 2020 р. припало відповідно, на великі підприємства – 58% загального обсягу реалізації, частка суб'єктів середнього підприємництва складала – 26%, а малих – 16%.



«Інноваціями, спрямованими на удосконалення технологічної і технічної бази виробництва, оновлення продукції, займались 64 інноваційно активних промислових підприємств, або 12,5% від загальної кількості обстежених промислових підприємств області. За звітний період було впроваджено 162 нових технологічних процесів, освоєно виробництво 118 найменувань інноваційних видів продукції, з них 24 – нових видів техніки» [2].

Впроваджували інновації 50 промислових підприємства, з них 19 – реалізовували інноваційну продукцію. Обсяг реалізованої інноваційної продукції склав 1078,1 млн. грн., з нього на експорт – 628,6 млн. грн.

**Висновки.** Доведено, що за умов кризової ситуації в економіці країни необхідно сформувати дієвий механізм інноваційного розвитку підприємництва. Формування механізму інноваційного розвитку підприємництва в кінцевому підсумку повинно привести до забезпечення стабільності економічного розвитку як на рівні інноваційного підприємництва, так і на рівні країни.

Мале підприємництво є важливим чинником економічного зростання, забезпечення продуктивної зайнятості населення, зміцнення економіки регіонів, сприяє підтримці високого рівня конкуренції. В умовах нестабільної соціально-економічної та політичної ситуації в Україні надважливе значення для стабілізації економіки мають розвиток та підтримка малих підприємств. Оскільки малий бізнес дуже чутливий до економічних змін, його стан в нашій країні залишається незадовільним. Основними причинами, які стримують розвиток малого бізнесу є обмеженість доступу до кредитних та інших фінансових ресурсів, недостатність інформаційної бази, недосконалість податкової системи, відсутність належної державної стратегії підтримки розвитку малого підприємництва.

Програма сприяння розвитку малого та середнього підприємництва в Дніпропетровській області на 2023–2024 рр. передбачає реалізацію стимулюючих проєктів і заходів, у тому числі спрямованих на подолання негативних наслідків форс-мажорних обставин й підтримку подальшого розвитку малого та середнього підприємництва. Основним механізмом досягнення поставлених цілей є ефективне партнерство: «влада – громада – бізнес». Завдання та заходи Програми сформовано відповідно до визначених ключових напрямів та зосереджуються на відновленні сприятливого бізнес-середовища. Здійснення цих завдань можливе при співпраці й залученні всіх заінтересованих сторін.

#### Список використаних джерел:

1. Головне управління статистики у Дніпропетровській області: Офіційний сайт. URL: [http://www.dnprstat.gov.ua/statinfo/rpid/2021/rpid\\_15.pdf](http://www.dnprstat.gov.ua/statinfo/rpid/2021/rpid_15.pdf) (дата звернення: 18.03.2024).
2. Дніпропетровська обласна державна адміністрація: Офіційний сайт. URL: <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/dnipropetrovshina/pasport-oblasti> (дата звернення: 11.04.2024).
3. Кривов'язюк І.В. та ін. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів: монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 172 с.
4. Кузяків О., Ангел Є., Федець І. Індекс конкурентоспроможності міст: Аналітичний звіт. Частина 2. Профілі міст. Київ: ГО «Інститут економічних досліджень та політичних консультацій» (ІЕД), 2021. 238 с.
5. Національна платформа малого та середнього бізнесу: Офіційний сайт. URL: <https://platforma-msb.org/about-us> (дата звернення: 08.04.2024).
6. Програма розвитку малого та середнього підприємництва в Дніпропетровській області на 2023–2024 роки: рішення Дніпропетровської обласної ради від 14.10.2022 р. №218-13/VIII. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia> (дата звернення: 28.02.2024).

**References:**

1. *Holovne upravlinnia statystyky u Dnipropetrovskii oblasti: ofitsiyni vebsait [Main Department of Statistics in Dnipropetrovsk Region: official website]*. Retrieved from [http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo/rpid/2021/rpid\\_15.pdf](http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo/rpid/2021/rpid_15.pdf) [in Ukrainian].
2. *Dnipropetrovska oblasna derzhavna administratsiia: Ofitsiyni sait – [Dnipropetrovsk regional state administration: Official site]*. Retrieved from <https://adm.dp.gov.ua/pro-oblast/dnipropetrovshina/pasport-oblasti> [in Ukrainian].
3. Kryvoviazuk I.V. ta in. (2020). *Pidpriemnytstvo yak chynnyk rozvytku innovatsiinoi modeli ekonomiky Ukrainy ta yii rehioniv: monohrafiia [Entrepreneurship as a factor in the development of an innovative model of the economy of Ukraine and its regions: monograph]*. Kyiv: «Condor» Publishing House [in Ukrainian].
4. Kuzyakiv, O., Angel E. & Fedets I. (2021). *Indeks konkurentospromozhnosti mist: Analitychnyi zvit. Chastyna 2. Profili mist [Index of competitiveness of cities: Analytical report. Part 2. City profiles]*. Kyiv: NGO «Institute of Economic Research and Political Consultations» (IED) [in Ukrainian].
5. *Natsionalna platforma maloho ta serednoho biznesu: Ofitsiyni sait [National platform of small and medium-sized businesses: Official site]*. Retrieved from <https://platforma-msb.org/about-us> [in Ukrainian].
6. *Prohrama rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Dnipropetrovskii oblasti na 2023-2024 roky: rishennia Dnipropetrovskoi oblasnoi rady vid 14.10.2022 r. [Program for the development of small and medium-sized enterprises in the Dnipropetrovsk region for 2023-2024: decision of the Dnipropetrovsk regional council dated October 14, 2022 №218-13/VIII]. Dnipropetrovska oblasna rada: ofitsiyni vebsait – Dnipropetrovsk Regional Council: official website*. Retrieved from <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia> [in Ukrainian].

Подано до редакції 19.04.24 р.  
Прийнято до друку 25.05.24 р.

УДК 351:796(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-83-90>

**Маршалюк Володимир,**  
*аспірант Інституту держави і права  
імені В.М. Корецького НАН України*

**Marshalyuk Volodymyr,**  
*graduate student of the V.M. Koretsky Institute of State  
and Law National Academy of Sciences of Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-7883-1140>✉ [marshalyuk82@gmail.com](mailto:marshalyuk82@gmail.com)

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ В УКРАЇНІ**

### **REGULATORY AND LEGAL MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL SPORTS IN UKRAINE**

**Анотація.** У статті проаналізовані нормативно-правові механізми публічного управління розвитком професійного спорту в Україні. Сучасний професійний спорт суттєво відрізняється від усіх історичних форм. Він перетворився на галузь сучасного масового явища, що має суспільну цінність. Займає велике місце в системі суспільних цінностей.

Професійний спорт функціонує на засадах, що відтворюють конкретну систему соціальних цінностей. Він сприяє засвоєнню та закріпленню цих цінностей, формує один з основних їх комплексів. Тенденції, що відбуваються, суперечливі. Природні можливості людини не можуть бути реалізовані без активної, спрямовуючої участі стимулів соціального походження. Пріоритет соціального тут очевидний і полягає в управлінні розвитком природного, його своєрідного балансування у зв'язку зі змінними умовами та вимогами життя.

Дослідження практичної та теоретичної складових питання дозволяє дійти висновку у тому, що публічне управління у сфері професійного спорту потребує модернізації. Проте вдосконалення багатьох процесів не може бути лише силами державного апарату, тому необхідно звернути увагу до інститутів громадського суспільства країни. Так, на думку деяких авторів, центральне місце у цьому питанні має бути відведено Професійним спілкам (клубам) спортсменів.

На сьогоднішній день досвід публічного управління у сфері професійного спорту не можна назвати вдалим. У зв'язку з цим слід вирішити такі проблеми: знайти оптимальне поєднання саморегулювання та публічного управління у сфері професійного спорту; встановити межі публічного управління суспільних відносин у сфері професійного спорту; забезпечити ефективну та оптимальну систему фінансування молодих спортсменів, спортивних шкіл та їх розвиток; сформувати нормативно-правовий документ який би передбачав розвиток професійного спорту, наприклад Концепція розвитку та інновацій управління у сфері професійного спорту в Україні на 2024–2034 рр.

Вирішення зазначених проблем не може бути однозначним і односкладовим: з одного боку, необхідно не допустити надмірного втручання держави у справи спортивних організацій, що небезпечно і здатне зруйнувати систему правового регулювання, створену спортивними організаціями. З іншого боку, проблеми забезпечення громадського порядку, підкупу учасників спортивних заходів, застосування допінгу та корупції у спорті неможливо вирішити без допомоги держави. Відповідно держава має зрозуміти свою роль і чіткіше визначити межі своєї участі в правовому регулюванні суспільних відносин у сфері професійного спорту.

**Ключові слова:** публічне управління, професійний спорт, корупція, втручання держави у регулювання професійного спорту, нормативно-правові механізми.

**Abstract.** The article analyzes the regulatory and legal mechanisms of public management of the development of professional sports in Ukraine. Modern professional sports are significantly different from all historical forms. It has turned into a branch of a modern mass phenomenon that has social value. It occupies a large place in the system of social values.

Professional sports operate on the basis of a specific system of social values. It contributes to the assimilation and consolidation of these values, forms one of their main complexes. The trends taking place are contradictory. The natural capabilities of a person cannot be realized without the active, guiding participation of stimuli of social origin. The priority of the social here is obvious and consists in managing the development of the natural, its peculiar balancing in connection with the changing conditions and requirements of life.

The sphere of public administration in the field of professional sports needs modernization. However, the improvement of many processes cannot be done only by the forces of the state apparatus, therefore it is necessary to pay attention to the institutions of public society of the country. Thus, according to some authors, the central place in this matter should be given to Professional unions (clubs) of sportsmen.

To date, the experience of public management in the field of professional sports cannot be called successful. In this regard, the following problems should be solved: find the optimal combination of self-regulation and public management in the field of professional sports; establish the limits of public management of public relations in the field of professional sports; to ensure an effective and optimal system of financing young athletes, sports schools and their development; to form a normative-legal document that would provide for the development of professional sports, for example, the Concept of development and innovation of management in the field of professional sports in Ukraine for 2024-2034.

The solution to these problems cannot be unambiguous and simple: on the one hand, it is necessary to prevent excessive state interference in the affairs of sports organizations, which is dangerous and can destroy the system of legal regulation created by sports organizations. On the other hand, the problems of ensuring public order, bribery of participants in sports events, use of doping and corruption in sports cannot be solved without the help of the state. Accordingly, the state must understand its role and more clearly define the limits of its participation in the legal regulation of public relations in the field of professional sports.

**Keywords:** public administration, professional sports, corruption, state intervention in the regulation of professional sports, regulatory and legal mechanisms.

**Постановка проблеми.** Професійний спорт довгий час є однією з провідних галузей суспільного розвитку не лише на державному, а й на міжнародному рівні. Саме тому дана галузь є актуальною для державних органів та інших недержавних організацій.

Однак, даний правовий інститут професійного спорту, як вважають багато авторів, є досить складним, комплексним та багатоаспектним. Так, розглянута сфера правових відносин регулюється спільно відразу декількома галузями права: цивільним та цивільно-процесуальним правом (наприклад, цивільно-правова відповідальність авторські права на екіпірування та ін.), адміністративним та кримінальним правом (процесуальні питання правопорушень та злочинів у сфері спорту, корупція, зловживання, «підкуп» та ін.), фінансове та бюджетне право (фінансування змагань різного рівня, виділення бюджетних коштів на розвиток дитячо-юнацького спорту, фінансування професійних спортивних асоціацій та центрів), трудовим правом (регулювання праці за участю спортсменів та тренерів у спортивних клубах), підприємницьким правом (питання надання послуг у сфері професійного спорту, професійне спортивне обладнання та екіпірування, страхування спортсменів), міжнародним правом (проведення Олімпійських ігор, чемпіонатів світу, Європи, розгляд

суперечок міжнародними спортивними судовими органами та арбітражними органами).

Тому виникає проблема систематизації нормативно-правових механізмів публічного управління розвитком професійного спорту в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми публічного управління розвитком професійного спорту, виокремлення закономірностей розвитку публічного управління розвитком професійного спорту, фінансування професійного спорту, підготовкою спортивних менеджментів у сфері професійного спорту, механізмів публічного управління розвитком професійного спорту аналізують: О. Андрійко, А. Апаров, В. Базенко, В. Власенко, І. Гасюк, А. Глашев, Е. Дмитренко, О. Дмитрик, М. Журба, Л. Захарова, В. Зуєв, А. Іванов, В. Кондратьєв, О. Кузьменко, В. Курило, А. Леонова, Ю. Мічуда, І. Наставний, А. Палюх, І. Процик, Ю. Рєпкіна, О. Романишин, М. Соколова, М. Ткалич, К. Токарева, О. Шевченко та ін.

Водночас, зазначені науковці лише фрагментарно аналізують проблеми нормативно-правового врегулювання публічного управління у сфері професійного спорту та ролі держави у врегулюванні професійного спорту України.

**Метою статті** є здійснення системного аналізу нормативно-правових механізмів публічного управління розвитком професійного спорту в Україні, обґрунтування пропозицій щодо удосконалення нормативно-правових механізмів публічного управління розвитком професійного спорту.

**Виклад матеріалу.** Сучасний професійний спорт суттєво відрізняється від усіх історичних форм. Він перетворився на галузь сучасного масового явища, що має суспільну цінність. Займає чільне місце в системі суспільних цінностей.

Професійний спорт функціонує на засадах, що відтворюють конкретну систему соціальних цінностей. Він сприяє засвоєнню та закріпленню цих цінностей, формує один з основних їх комплексів. Тенденції, що відбуваються, суперечливі. Природні можливості людини не можуть бути реалізовані без активної, спрямовуючої участі стимулів соціального походження. Пріоритет соціального тут очевидний і полягає в управлінні розвитком природного, його своєрідного балансування у зв'язку зі змінними умовами та вимогами життя.

Посилюється ідеологізація життя сучасних держав та суспільств, що все суперечливіше позначається на базових функціях сфери спорту як соціального інституту. Відхід держави з організації сфери спорту, надмірно швидке формування у сфері спорту системи приватних структур організації спортивних послуг та інші явища цього типу означають реалізацію зовсім не демократичної, а ліберальної організаційно-структурної форми сфери професійного спорту. Ці обставини докорінно змінюють соціально-структурну організацію суспільства та власне інститут професійного спорту [1].

Однак існує явний оздоровчий ефект та інші позитивні зрушення у людини від проведених занять спортом. Поліпшуються показники фізичного розвитку (зниження маси тіла, покращення самопочуття, зменшення депресивних станів), покращення функції опорно-рухового апарату (збільшення м'язової сили), підвищення витривалості та покращення емоційного стану, водночас, людина, яка хоче досягнути значних успіхів у спорті може реалізувати себе та отримувати також грошову винагороду.

Збереження функціональних систем в організмі визначають прояви фізичних якостей. Удосконалення цих систем забезпечується фізичними

якостями (сила, витривалість, координаційні та швидкісні якості), які покращуються за рахунок педагогічних, спеціальних впливів:

- освоєння навичок різних засобів фізичної культури як праці та відпочинку,
- застосування процедур, що гартують, і засобів самоконтролю;
- спостереження за станом здоров'я людей, що займаються в групах і які самостійно займаються фізичними вправами;
- виокремлення когорти осіб, які мають досягнення у спорті та можуть поступово перейти до професійного спорту.

Аналіз наукової літератури показує, що досить важко виділити у сфері професійного спорту певний предмет регулювання, який би замикався тільки на одному виді суспільних відносин і не мав жодних різновидів.

Складність правового регулювання спортивних відносин обумовлена широким предметом регульованої галузі. Це пояснює відсутність системності у законодавчих та інших нормативно-правових актах, що регулюють професійний спорт в Україні. Так, відсутній єдиний уніфікований документ, багато відносин суб'єктів спортивного права регламентуються іншими галузями права або міжнародними актами у формі регламентів проведення спортивних змагань або загальноприйнятих правил певних видів спорту.

Слід зазначити, що нинішній стан професійного спорту в Україні перебуває у занепаді. Це пов'язано з багатьма причинами як внутрішньодержавними, так і міждержавними. Звичайно ж, війна, окупація деяких регіонів України, де були збудовані спеціальні спортивні споруди для тренувань, розтроснені стадіони та тренувальні центри, загибель професійних спортсменів, знищення спортивних шкіл, масова міграція населення, зменшення кількості молодих спортсменів – все це негативно вплинуло на розвиток професійного спорту в Україні.

Крім зовнішніх проблем у професійному спорті України існує велика кількість внутрішньодержавних. Наприклад, досить низька розвиненість тренерського штабу та низька оплата праці фахівців, пошкоджені або знищені спортивні бази або використання не за цільовим призначенням, приватизація спортивних об'єктів, від'їзд висококласних тренерів та спортсменів у закордонні країни, слабкий розвиток професійного спорту на рівні муніципалітетів, а також низький рівень фінансування певних видів спорту та низка інших питань [2].

Усі вищезгадані проблеми зумовлені існуючими недоліками законодавства України в галузі професійного спорту. На думку багатьох авторів [1–2], є об'єктивна необхідність юридичного закріплення положення, спрямованого на формування державного та місцевих фондів цільового бюджету з розвитку професійного спорту за окремими видами. Причому важливо створити однакову доступну базу у всіх регіонах нашої країни, оскільки є досить серйозною проблема відсутності перспективного розвитку спорту у деяких регіонах України, або для деяких регіонів характерний наголос тільки на один вид спорту разом із відсутністю розвитку інших. Зазначена мета має бути реалізована за допомогою розробки та внесення змін у чинне законодавство України, а також має бути сформована Стратегія розвитку професійного спорту в Україні.

Крім цього, деякі автори вважають, що необхідно прийняти окремі нормативно-правові акти, що регулюють питання національних видів спорту, як можливості популяризації національних традицій та звичаїв українців, а також питання підтримки масового та студентського спорту.

На сьогодні сферу професійного спорту регулюють такі нормативно-правові документи: закони України «Про фізичну культуру і спорт»; «Про підтримку

олімпійського, параолімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні»; «Про запобігання впливу корупційних правопорушень на результати офіційних спортивних змагань»; «Про антидопінгову діяльність у спорті» та ін.

У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» визначено, що професійний спорт – комерційний напрям діяльності у спорті, пов'язаний з підготовкою та проведенням видовищних спортивних змагань та заходів на високому організаційному рівні з метою отримання прибутку [3].

Крім того, у зазначеному законі [3] визначені основні засади існування та розвитку професійного спорту в Україні, визначені розряди, які присвоюються спортсменам, зазначено, коли спортсмен переходить у професійних спорт, визначені види спорту, які існують в Україні тощо.

Водночас, нагальним та головним питанням у врегулюванні системи професійного спорту є його фінансування, щоб професійний спорт не ставав комерційною складовою певних корпорацій та нечесним змаганням з метою заробляння коштів, а став основою змагальності, професійності та відкритості.

Говорячи про негативні аспекти комерції у професійному спорті, не можна забувати про головну місію даної сфери – прищеплювати людині найкращі якості: мораль, здорову конкуренцію, повагу до супротивника. У гонитві за вигодою та популярністю спортсмени йдуть на хитрощі, вчаться «легально» порушувати правила, приймають допінг і в житті поведуться аморально, подаючи негативний приклад для шанувальників спорту та підростаючого покоління. За твердженням соціологів, спорт є дзеркалом дійсного способу життя: якщо у суспільстві поширені грубість та насильство, це ж буде й у спорті. Якщо політики та бізнесмени прагнуть перемоги за будь-яку ціну, у спорті будуть допінг, «підкилимові ігри» та підкупи [4].

Несправедливо не вказати і на позитивні сторони комерції у професійному спорті: в ідеалістичній моделі, коли політична, економічна та моральна складова держави перебуває у збалансованому стані, професійний спорт у всіх проявах є робочим мотиватором населення до фізичної культури та спорту, зацікавленості у спортивних досягненнях своєї країни, що посилює патріотичні настрої; відбувається підвищення попиту товари та послуги спортивної індустрії, що покращує економіку країни та фінансово підтримує сферу професійного спорту (продаж фірмового одягу, квитків на змагання та ін.); підвищення кількості потенційних спортсменів, а також ініціативні товариства із пропаганди здорового способу життя та фізичної культури й спорту.

Крім того, в Україні прийнято безліч підзаконних нормативно-правових документів, які регулюють механізми реалізації зазначених вище законів України, зокрема: укази Президента України «Про стипендії Президента України для видатних та молодих і перспективних спортсменів України з олімпійських видів спорту та їх тренерів», «Про Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту» тощо; постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року», Порядок визнання видів спорту, включення їх до Реєстру визнаних видів спорту в Україні, порядок його ведення, затверджений наказом Міністерства молоді та спорту України 27.01.2014 р. № 149 та зареєстрований у Міністерстві юстиції України 12 лютого 2014 р. за № 281/25058 та ін. Водночас, на сьогодні відсутній єдиний програмний документ щодо системного розвитку професійного спорту в Україні як основи здоров'я нації та популяризації українських традицій

Окремо слід зазначити, що діяльність у сфері професійного спорту врегульована міжнародними нормативно-правовими документами, зокрема: Конвенцією Ради Європи про комплексний підхід до питань безпеки, охорони та послуг під час футбольних матчів та інших спортивних заходів, Конвенцією Ради Європи проти маніпулювання спортивними змаганнями від 18 вересня 2014 р., Європейською конвенцією про насильство та неналежну поведінку з боку глядачів під час спортивних заходів, і зокрема футбольних матчів (ETS N 120), Міжнародною конвенцією про боротьбу з допінгом у спорті та ін.

Великий інтерес представляє сфера підприємницьких відносин у галузі спорту, а саме питання надання послуг та організації роботи спортивних суб'єктів та, загалом, спортивних заходів. Так, в даний час активізується робота щодо вдосконалення правового регулювання фізкультурно-спортивних відносин, зокрема за рахунок підготовки законодавчих ініціатив.

Зокрема, актуальними є такі проблеми, як відсутність професійної підготовки багатьох інструкторів, які здійснюють функції фітнес-тренерів, а також відсутність юридичної регламентації деяких організаційно-правових форм спортивних клубів та спілок, а також їх діяльності.

У зв'язку з цим реформа державного правового регулювання у сфері професійного спорту має базуватися не тільки на теоретичній моделі та основах юридичної техніки, але на основах економічного розвитку суспільного життя.

Дослідження практичної та теоретичної складових питання дозволяє дійти висновку у тому, що ця сфера потребує модернізації. Проте вдосконалення багатьох процесів не може бути лише силами державного апарату, тому необхідно звернути увагу на інститути громадського суспільства країни. Так, на думку деяких авторів, центральне місце у цьому питанні має бути відведено Професійним спілкам (клубам) спортсменів.

Вирішення питань оптимізації правового регулювання в галузі професійного спорту в Україні є дискусійним уже протягом тривалого часу. У зв'язку з подіями, що відбуваються останніми роками навколо професійного спорту, ця суперечка набирає новий виток, визнаючи велику актуальність захисту не лише спортсменів, як суб'єктів права, так і національного професійного спорту на міжнародній арені в цілому. Так, у наукових джерелах тривалий час обговорюється проблема прийняття уніфікованого спортивного кодексу.

На закінчення відзначимо, що науковцями висувається інший спосіб – детальне регулювання спортивної діяльності, шляхом ухвалення низки спеціалізованих галузевих законів.

За останні роки спортивне законодавство у більшості формувалося шляхом прийняття актів, що регулюють окремі елементи різноманітних міжгалузевих взаємин у сфері спортивної діяльності. В даний час спортивне право мало структуровано, немає загальних положень, які забезпечують системний зв'язок між нормативними актами, немає єдиних принципів права у сфері професійного спорту, а також немає єдиного та дієвого механізму захисту суб'єктів спортивних правовідносин. На низькому рівні знаходяться питання не тільки матеріального права, а й процесуальних положень, що регулюють здійснення та реалізацію прав і свобод у сфері спортивної діяльності.

**Висновки.** Отже, модель управління та правового регулювання професійного спорту, що склалася, передбачає наявність двох суб'єктів: спортивних організацій та держави. Перші продовжують відігравати значну роль у регулюванні відносин у професійному спорті, але спостерігається зростання державного втручання. На сьогоднішній день досвід публічного управління у



сфері професійного спорту не можна назвати вдалим. У зв'язку з цим слід вирішити такі проблеми:

- 1) знайти оптимальне поєднання саморегулювання та публічного управління у сфері професійного спорту;
- 2) встановити межі публічного управління суспільних відносин у сфері професійного спорту;
- 3) забезпечити ефективну та оптимальну систему фінансування молодих спортсменів, спортивних шкіл та їх розвиток;
- 4) сформувати нормативно-правовий документ який би передбачав розвиток професійного спорту, наприклад Концепція розвитку та інновацій управління у сфері професійного спорту в Україні на 2024–2034 рр.

Вирішення зазначених проблем не може бути однозначним і односкладовим: з одного боку, необхідно не допустити надмірного втручання держави у справи спортивних організацій, що небезпечно і здатне зруйнувати систему правового регулювання, створену спортивними організаціями. З цього приводу слід погодитися з науковцями [4; 5], які зазначають, що схильність сучасних урядів ставити під контроль загальні інтереси загрожує руйнацією духу справжньої громадянськості; й у результаті дедалі більше людей відвертаються від життя.

З іншого боку, проблеми забезпечення громадського порядку, підкупу учасників спортивних заходів, застосування допінгу та корупції у спорті неможливо вирішити без допомоги держави. Відповідно держава має зрозуміти свою роль і чіткіше визначити межі своєї участі в правовому регулюванні суспільних відносин у сфері професійного спорту. Таке розуміння не тільки дозволить уникнути зайвої бюрократизації професійного спорту, але й сприятиме використанню ефективних можливостей держави для результативного регулювання суспільних відносин у сфері професійного спорту.

#### Список використаних джерел:

1. Домбровська С.М., Вавренюк С.А., Палюх В.В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків, 2020. 313 с.
2. Пархоменко-Куцевіл О.І. Нормативно-правові механізми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту: національний та закордонний досвід. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 33. С. 91–96. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/16.pdf> (дата звернення: 01.03.2024).
3. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 01.03.2024).
4. Kruessmann T. Extending integrity to third parties: in search of a new model for anti-corruption in sports. *The International Sports Law Journal*. 2019. №18. P. 136–149.
5. Smith J. The Role of Government in Sports Development: A Comparative Analysis of International Practices. *Journal of Sports Management*. 2020. № 42(3). P. 321–335.

#### References

1. Dombrovska, S.M. & Vavreniuk, S.A., & Paliukh, V.V. (2020). *Derzhavne rehuliuвання fizychnoi kultury ta sportu v Ukraini: monohrafiia [State regulation of physical culture and sports in Ukraine: monograph]*. Kharkiv [in Ukrainian].
2. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2023). Normatyvno-pravovi mekhanizmy rozvytku publicnogo upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu: natsionalnyi ta zakordonnii dosvid [Regulatory and legal mechanisms for the development of public administration in the field of physical culture and sports: national and foreign experience]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini - Public*

- management and administration in Ukraine*, 33, 91–96. Retrieved from <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/16.pdf> [in Ukrainian].
3. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [Law of Ukraine "On Physical Culture and Sports"]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> [in Ukrainian].
  4. Kruessmann, T. (2019). Extending integrity to third parties: in search of a new model for anti-corruption in sports. *The International Sports Law Journal*, 18, 136–149 [in English].
  5. Smith, J. (2020). The Role of Government in Sports Development: A Comparative Analysis of International Practices. *Journal of Sports Management*, 42(3), 321–335 [in English].

Подано до редакції 19.03.24 р.

Прийнято до друку 24.04.24 р.

УДК 351: 338.1 (477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-91-97>**Орлова Наталія,**

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

**Orlova Natalia,**

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0785-751x>✉ [nsorlova78@gmail.com](mailto:nsorlova78@gmail.com)**Сіденко Юлія,**

доктор наук з державного управління,  
головний спеціаліст відділу розгляду  
звернень управління обслуговування  
громадян Головного управління  
Пенсійного фонду України в Донецькій  
області

**Sidenko Yuliia,**

Doctor of Science in Public Administration, chief  
specialist of the appeals department of the  
Citizen service Department, Head Office of the  
Pension Fund of Ukraine in Donetsk Region

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0093-2620>✉ [julimokhova@gmail.com](mailto:julimokhova@gmail.com)

## ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ УРЯДУ

### CHALLENGES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE: STRATEGIC PRIORITIES OF THE GOVERNMENT

**Анотація.** У статті досліджено сучасні механізми державного управління аграрним сектором України на основі аналізу стратегічних документів за 2020–2024 рр., дій уряду нормативно-правової бази сталого розвитку. Мета статті – визначити напрями державної політики аграрного сектору України для реалізації стратегічних завдань сталого розвитку України та євроінтеграції. Інформаційною базою є Закон України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення, Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр., Національна економічна стратегія на період до 2030 р., «Нова аграрна політика», «Екстрене звернення. Україна – 2022», Перехідна рамкова програма Організації об'єднаних націй для України на 2022–2023 рр. (2023–2027 рр.). Проведено аналіз сучасної нормативно-правової бази, а також дій уряду, міжнародних та європейських організацій щодо підтримки агропромислового комплексу у реалізації цілей сталого розвитку України. Комплекс викликів для подальшої реалізації державної політики сталого розвитку аграрного сектору України: життєздатність всіх суб'єктів агропромислового сектору та налагодження їх ефективної роботи, логістика внутрішня та зовнішня, продовольча безпека, виконання зобов'язань щодо євроінтеграції, виробництво конкурентоспроможної продукції, фінансова підтримка держави. Обґрунтовано та визначено стратегічні пріоритети розвитку аграрного сектору в Україні, на основі аналізу проєкту нової аграрної політики в умовах відбудови країни: економічна трансформація агропромислового комплексу та розвиток аграрної інфраструктури, де велика увага повинна приділятися європейським стандартам.

**Ключові слова:** стратегія, державна політика, сталий розвиток, євроінтеграція, аграрний сектор, нова аграрна політика.

**Abstract.** The article examines the modern mechanisms of government management of the agricultural sector of Ukraine based on the analysis of strategic documents for 2020-2024, the government's actions on the legal framework of sustainable development. The purpose of the article is to determine the directions of the government policy of the agricultural sector of Ukraine for the implementation of strategic tasks of sustainable development of Ukraine and European integration. The information base is the Law of Ukraine on Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on the Transfer of Agricultural Land, the State Regional Development Strategy for 2021-2027, the Strategy for Supporting Grain Storage, the National Economic Strategy for the Period Until 2030, «New Agrarian Policy», «Emergency appeal. Ukraine – 2022», United Nations Transitional Framework Program for Ukraine for 2022-2023 (2023-2027). An analysis of the modern regulatory and legal framework, as well as the actions of the government, international and European organizations regarding the support of the agro-industrial complex in the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine, was made. A complex of challenges for the further implementation of the government policy of sustainable development of the agricultural sector of Ukraine: viability of all subjects of the agro-industrial sector and establishment of their effective work, internal and external logistics, food safety, fulfillment of obligations regarding European integration, production of competitive products, financial support of the state. The strategic priorities for the development of the agricultural sector in Ukraine are substantiated and determined, based on the analysis of the project of the new agrarian policy in the conditions of the reconstruction of the country: the economic transformation of the agro-industrial complex and the development of the agricultural infrastructure, where great attention should be paid to European standards.

**Keywords:** strategy, government policy, sustainable development, European integration, agrarian sector, new agrarian policy.

**Постановка проблеми.** Стратегічний курс розвитку України, який затверджено у Національній економічній стратегії на період до 2030 р., реалізується у напрямках проведення макроекономічної політики, зміцнення принципу верховенства права, формування належного регуляторного середовища, належного управління державною та комунальною власністю, зміцнення міжнародної політики та торгівлі, покращення репутації України в міжнародному середовищі, забезпечення інвестиційної привабливості, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, секторального промислового розвитку, у тому числі розвитку агропромислового сектору та харчової промисловості, розвитку регіонів, підприємництва, цифрової економіки, підвищення якості життя. Всі зазначені напрями та завдання є рамковими для формування та реалізації аграрної політики [1].

Для аграрного сектору рамковими документами є Національна економічна стратегія на період до 2030 р., затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. №179 та Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 рр., затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. №695. Необхідним та актуальним завданням є дослідити пріоритетні напрями уряду у реалізації рамкових документів за умов нових факторів, які вплинули на їх реалізацію: воєнні дії, умови євроінтеграції, розроблений план відновлення України (Нова аграрна політика).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові сучасні доробки вітчизняних фахівців Є. Гриб [2], Л. Дідковської [3], Д. Халізова [4] наголошують, що аграрний бізнес став драйвером не лише в економіці загалом, а й експорту на сучасному етапі війни в Україні. Динаміка розвитку світової економіки в умовах глобалізації засвідчує визначальну роль впровадження ефективних механізмів інноваційної політики у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного сектору.

Також, С. Березюк, І. Білокінна, К. Ксенофонтова, О. Шпикуляк [5] відзначають, що Україна та підприємницькі структури різних секторів економіки мають чітку орієнтацію повоєнного розвитку на екологічно безпечне стале виробництво на основі «зелених» інвестицій.

**Метою статті** є комплексно дослідити напрями державної політики аграрного сектору України для реалізації стратегічних завдань сталого розвитку України та євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Основне дослідження щодо дій уряду у реалізації стратегічних напрямів державної аграрної політики варто розпочати з аналізу та змін нормативно-правової бази, яка регулює певні аспекти розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану та подальших перспектив відновлення економіки країни.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 р. визначаються завдання щодо євроінтеграції, декарбонізація та орієнтації на «зелений курс» Європейського союзу (ЄС), цифровізації державного управління, встановлюються напрями руху, які є неприпустимими (серед них – неправомірне використання бюджетних коштів та погіршення стану навколишнього середовища). Серед очікуваних результатів – розвиток інновацій і модернізація секторів економіки, розвиток людського капіталу. Щодо аграрної політики, економічна стратегія визначає цілями проведення стимулюючої та дорадчої аграрної політики, забезпечення сектору якісною інфраструктурою (земля, зрошувальні системи, фінанси, освіта та наука, транспорт, потужності для зберігання), забезпечення доступними матеріально-технічними ресурсами, збалансування виробництва високо- та низькомаржинальних продуктів, сприяння розвитку переробки, оптимізація збуту на внутрішньому та зовнішньому ринках, забезпечення виробництва та експорту безпечної сільськогосподарської та харчової продукції [1; 6].

Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 р. передбачає створення у бюджеті країни фонду розвитку сільських територій. Однак, норм щодо розвитку сільського господарства документ майже не містить, тільки передбачається розвиток різних форм кооперації, фермерства, забезпечення доступності ринків збуту для малих та середніх виробників сільськогосподарської продукції, інфраструктури для її зберігання; запровадження нових технологій та обладнання для переробки сільськогосподарської сировини, поліпшення комунікації між сільськими підприємцями та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування [7].

В Україні з 2020 р. існувала низка розроблених стратегічних, але не затверджених документів. Єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015–2020 рр. розглядалась на Раді реформ при Президенті України, але затвердженою так і не була. Стратегія продовольчої безпеки на період до 2030 р. з листопада 2020 р. на стадії громадського обговорення за даними Міністерства економіки України. У 2022 р. з'явився новий стратегічний документ «Нова аграрна політика», опрацьований в рамках діяльності Національної Ради з відновлення України від наслідків війни, який далі буде проаналізовано у статті.

Реалізація принципів сталого розвитку України потребувало підтримки та оновлення сутності завдань у 2022 р. після повномасштабного вторгнення росії. Такими важливими документами стали: Екстрене звернення. Україна – 2022 та Перехідна рамкова програма Організації об'єднаних націй (ООН) для України на 2022–2023 рр. (2023–2027 рр.), які б мали дозволити реалізації цілей сталого

розвитку щодо збереження продовольчої безпеки та запобігання кризи в аграрному секторі зокрема [8].

Для запобігання продовольчої безпеки в Україні у 2022 р. ООН і Уряд розробили Стратегію щодо підтримки зберігання зерна, спрямовану на модернізацію та оптимізацію складських потужностей малих і середніх фермерських господарств із метою збереження якомога більшої частини врожаю 2021–2022 рр. і запобігання катастрофі у сфері продовольчої безпеки не лише в Україні, а й в усьому світі, враховуючи глобальну залежність від експорту продовольства з України (рис. 1). Згідно з цією стратегією ООН надала фермерам альтернативні зерносховища та засоби механізації. Майже 1900 фермерів подали заявки на отримання тимчасових зерносховищ і засобів механізації для навантаження і розвантаження зерна зі сховищ. Фермерам було видано 25 тис. рукавів для зберігання зернових, загальна місткість яких становить 5,2 млн. метричних тон [9].



Рис.1. Стратегічні пріоритети України у подоланні продовольчої безпеки у 2023–2024 рр.

Іншою ключовою ініціативою стало надання ООН підтримки в цифровізації експорту зернових і продовольства відповідно до глобальних стандартів ООН щодо спрощення торгівлі та електронних бізнес-операцій. Зокрема, ООН перевела на цифрову платформу торговий коридор від Одеси до Констанци, залучивши для цього експертів портової спільноти Одеського порту і прискоривши таким чином торгівлю та підвищивши її ефективність. Крім того, було підготовлено техніко-економічне обґрунтування цифрового конвеєра даних для експорту Чорноморським зерновим коридором.

Також, потужним кроком уряду у розвитку сталого аграрного сектору України стало прийняття Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення (№2178-10), що передбачив поетапне відкриття ринку землі з 1 липня 2021 р. Громадянам України до 31 грудня 2023 р. було дозволено купувати землю сільськогосподарського призначення площею до 100 гектарів. Жодна юридична особа, за винятком банків, не зможе отримати землю протягом цього часу. Банки можуть приймати земельні паї в якості застави, але зобов'язані відчужувати їх протягом двох років. Протягом початкового етапу продовжував діяти мораторій на продаж земельних ділянок державної власності. З 1 січня 2024 р. громадянам та юридичним особам було дозволено купувати землі сільськогосподарського призначення площею до 10 тисяч гектарів. Уряд України також розробив важливі додаткові законопроекти на підтримку Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення №2178-10, зокрема: законодавство щодо забезпечення відкритого доступу до даних кадастрів, посилення управління земельними ресурсами, впорядкування процедур передачі земельних ділянок, регулювання продажу

земельних ділянок державної власності, включаючи обов'язкові електронні аукціони, обмеження дискреційної передачі земель державної власності та розширення доступу до фінансування для дрібних фермерів. Відкриття та розвиток ринку сільськогосподарських земель є важливими для досягнення цілої низки узгоджених цільових показників Цілей сталого розвитку (ЦСР). Землеволодіння та право на продаж землі, при поєднанні з наданням підтримки дрібним фермерам, мають основоположне значення для зниження рівня бідності, запровадження цільових програм соціальної допомоги малозабезпеченим та підвищення стійкості соціально незахищених верств населення (ЦСР 1). Втручання, особливо спрямоване на дрібних фермерів, збільшує доступність збалансованого харчування для місцевого споживання та покращує стійкість систем виробництва (ЦСР 2). Покращення землекористування, підтримка дрібних фермерів та сприяння вирощуванню цінних культур допомагають у забезпеченні захисту, відновлення та сприяння сталому використанню наземних екосистем (ЦСР 15). Заплановані урядом інституційні реформи та зусилля з розбудови агропромислового потенціалу сприяють покращенню доступу до правосуддя і створенню ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях (ЦСР 16) [9–10].

Нова аграрна політика за планом відновлення України до 2032 р. визначає, що основними стратегічними цілями є економічна трансформація агропромислового комплексу (АПК) та розвиток аграрної інфраструктури (рис.2.).

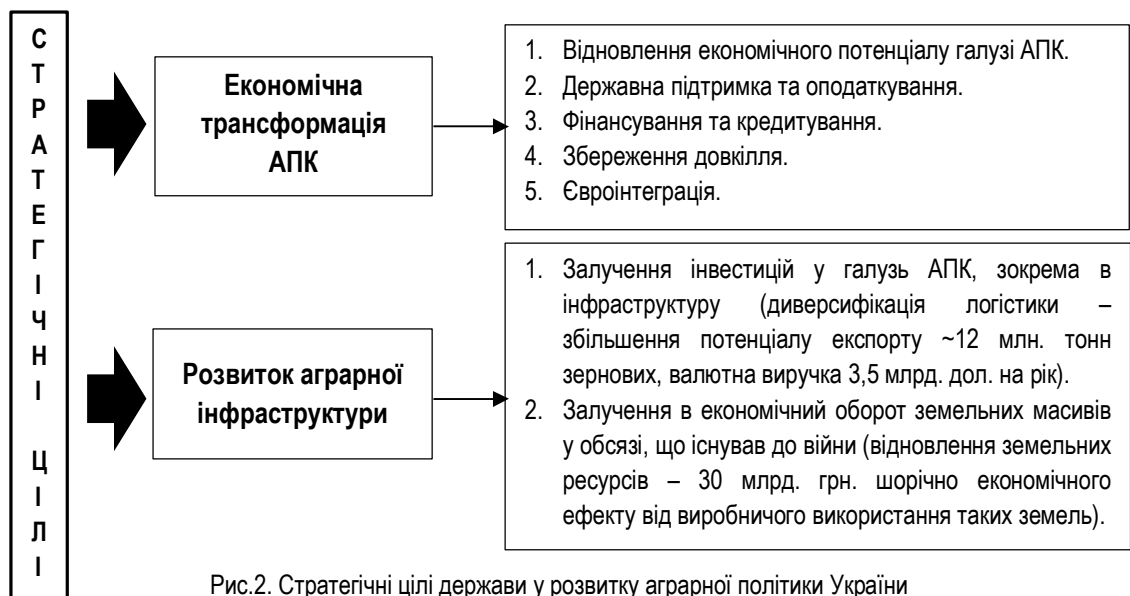


Рис.2. Стратегічні цілі держави у розвитку аграрної політики України

За стратегічними цілями уряд планує реалізувати стратегічні завдання щодо розвитку аграрного сектору до 2023–2025 рр. [11]. Наразі, викликами для реалізації державної політики сталого розвитку аграрного сектору залишаються: розблокування та розвиток морських портів, створення альтернативних експортних маршрутів; трансформація та повноцінне забезпечення середовища для сталої економічної життєздатності всіх суб'єктів агропромислового сектору; швидке відновлення, формування нових економічних ланцюгів та підтримка конкурентоздатного функціонування галузі переробки; забезпечення суб'єктів агропромислового сектору якісною наскрізною інфраструктурою (земля, зрошувальні та осушувальні системи, фінанси, транспорт та логістика, інженерні мережі); відновлення безпечного фізичного та екологічного стану земель;

покращення інвестиційного клімату; підвищення енергоефективності галузі за рахунок розвитку біоенергетики; досягнення оптимального рівня фізичної та економічної продовольчої безпеки; забезпечення стійкого зростання в умовах запровадження заходів, спрямованих на кліматичну нейтральність у рамках green deal, вчасне виконання зобов'язань України щодо гармонізації національного законодавства з законодавством ЄС в рамках угоди про Асоціацію.

**Висновки.** Дослідження державних механізмів уряду щодо регулювання аграрного сектору економіки України за останні три роки надало змогу оцінити виклики щодо можливостей агропромислового комплексу країни в умовах реалізації ЦСР та подолання наслідків бойових дій на великих територіях. Аналіз глобальних та національних документів показав комплексний підхід держави у своїх діях щодо формування нової аграрної політики з урахуванням євроінтеграційного шляху та відновлення аграрного сектору України. Основними стратегічними напрямками розвитку аграрного сектору України стали: економічна трансформація агропромислового комплексу та подальше нарощування аграрної інфраструктури, що передбачає реалізацію цілей сталого розвитку та формування принципів та стандартів спільної аграрної політики з країнами ЄС.

#### Список використаних джерел:

1. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. №179. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 02.02.2024).
2. Гриб Є. Чинники ризиків сталого розвитку аграрного сектору економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-94>.
3. Дідковська Л. Сталий розвиток аграрного сектора: виклики війни та клімату. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2(6). С. 1–11. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230206.01>.
4. Халізів Д.В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. Т. 1. Вип. 79. С. 286–290.
5. Шпикуляк О.Г., Білокінна І.Д., Березюк С.В., Ксенофонтова К.Ю. Інституційні аспекти становлення «зеленої» економіки в аграрному секторі України. *Інтернаука*. 2023. №8(76). С. 140–147.
6. Орлова Н.С., Мірко Н.В. Інструменти державного регулювання та фінансового контролю спільної аграрної політики країн ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3462/3496> (дата звернення: 02.04.2024).
7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.02.2024).
8. Україна-ООН Рамкова програма співпраці, 2023-2027: пріоритети, результати, організація співробітництва. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-01/prezentaciya-ukrainskoju\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-01/prezentaciya-ukrainskoju_0.pdf) (дата звернення: 02.02.2024).
9. Зусилля з раннього відновлення України: звіт за результати роботи ООН за 2022 рік. ООН. URL: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/UN\\_report\\_2022%28Ukrainian%29.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/UN_report_2022%28Ukrainian%29.pdf) (дата звернення: 02.02.2024).
10. Земельна реформа: аналітична довідка ООН. ООН. URL: [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-07/UN%20Policy%20Paper%20on%20LAND%20REFORM\\_UKR\\_FINAL.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-07/UN%20Policy%20Paper%20on%20LAND%20REFORM_UKR_FINAL.pdf) (дата звернення: 02.02.2024).
11. Матеріали робочої групи «Нова аграрна політика»: проект Плану відновлення України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> (дата звернення: 02.02.2024).



## References:

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ekonomichnoi stratehii na period do 2030 roku": vid 03 bereznia 2021 roku №179 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the National Economic Strategy for the period until 2030" from March 3 2021, №179]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> [in Ukrainian].
2. Hryb, Y. (2023). Chynnyky ryzykiv staloho rozvytku aharnoho sektoru ekonomiky Ukrainy [Risk factors of sustainable development of the agrarian sector of the economy of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-94> [in Ukrainian].
3. Didkovska, L. (2023). Stalyi rozvytok aharnoho sektora: vyklyky viiny ta klimatu [Sustainable development of the agricultural sector: challenges of war and climate]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2(6), 1–11. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230206.01> [in Ukrainian].
4. Khalizov, D. V. (2023). Rozvytok aharnoho sektoru ekonomiky v umovakh voiennoho stanu [Development of the agrarian sector of the economy under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 1(79), 286–290 [in Ukrainian].
2. Shpykuliak, O.H., Bilokinna, I.D., Bereziuk, S.V., & Ksenofontova, K.Iu. (2023). Instytutsiini aspekty stanovlennia «zelenoi» ekonomiky v aharnomu sektori Ukrainy [Institutional aspects of the formation of a "green" economy in the agricultural sector of Ukraine]. *Internauka – Interscience*, 8(76), 140–147 [in Ukrainian].
3. Orlova, N.S., & Mirko, N.V. (2024). Instrumenty derzhavnoho rehulivannia ta finansovoho kontroliu spilnoi aharnoi polityky krain Yes [Instruments of government regulation and financial control of the common agrarian policy of the EU countries]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 4. (n.d.). *nayka.com.ua*. Retrieved from <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3462/3496> [in Ukrainian].
4. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky": vid 5 serpnia 2020 roku №695 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On the approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027" from August 5, 2020, №695]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
5. Ukraina-OON Ramkova prohrama spivpratsi, 2023-2027: priorityty, rezultaty, orhanizatsiia spivrobotnytstva [Ukraine-UN Framework Program of Cooperation, 2023-2027: priorities, results, organization of cooperation]. (n.d.). *niss.gov.ua*. Retrieved from [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-01/prezentaciya-ukrainskoyu\\_0.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-01/prezentaciya-ukrainskoyu_0.pdf) [in Ukrainian].
6. Zusyllia z rannoho vidnovlennia Ukrainy: zvit za rezultaty roboty OON za 2022 rik [Efforts for the early recovery of Ukraine: report on the results of the work of the United Nations for the year 2022]. (n.d.). *ukraine.un.org*. Retrieved from [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/UN\\_report\\_2022%28Ukrainian%29.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2023-05/UN_report_2022%28Ukrainian%29.pdf) [in Ukrainian].
7. Zemelna reforma: analitychna dovidka OON [Land reform: analytical reference of the UN]. (n.d.). *ukraine.un.org*. Retrieved from [https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-07/UN%20Policy%20Paper%20on%20LAND%20REFORM\\_UKR\\_FINAL.pdf](https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-07/UN%20Policy%20Paper%20on%20LAND%20REFORM_UKR_FINAL.pdf) [in Ukrainian].
8. Materialy robochoi hrupy «Nova aharna polityka»: proekt Planu vidnovlennia Ukrainy [Materials of the working group "New Agrarian Policy": the draft of the Recovery Plan of Ukraine]. (n.d.). *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/new-agrarian-policy.pdf> [in Ukrainian].

Подано до редакції 5.04.24 р.

Прийнято до друку 8.05.24 р.

УДК 35.08:004.8](477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106>

**Пархоменко-Кутцевіл Оксана,**  
доктор наук з державного управління,  
професор, завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування Університету  
Григорія Сковороди в Переяславі

**Parkhomenko-Kutsevil Oksana,**  
doctor of science in public administration,  
professor, head of the department of public  
administration and management of Hryhorii  
Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

✉ [pkoi@ukr.net](mailto:pkoi@ukr.net)

## ОБҐРУНТУВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

### JUSTIFICATION OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE

**Анотація.** У статті обґрунтовано використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України.

Зазначено, що нові інструменти із застосуванням технологій штучного інтелекту здатні аналізувати та вибудовувати алгоритми, що сприяють не тільки рекрутингу кандидатів, що найбільш підходять на вакантні посади, але й запобіганню звільненню цінних працівників за рахунок аналізу взаємозв'язків, контролю показників професійного вигорання та рівня лояльності до організації.

Проведені дослідження щодо впровадження та використання штучного інтелекту в HR-процесах дозволяють обґрунтувати перспективність застосування даних технологій в управлінні. Інновації є ключовим елементом суспільств знань і істотно трансформують усі сторони його життя. Навчання стає ключовою цінністю суспільств знання. В цій ситуації ускладнюється оцінка пізнавальних здібностей людини.

Використання штучного інтелекту в системі управління персоналом публічної служби має як позитивні, так і негативні наслідки. Взаємодоповнюючої взаємодії людини та «машини» можна досягти за рахунок коректної постановки управлінських завдань та підбору відповідних їм технологічних можливостей. Важливо знайти баланс між автоматизацією із застосуванням штучного інтелекту та ручним управлінням процесами, а також мінімізувати негативний вплив нових технологій на соціальну стійкість суспільства.

Розглянуті варіанти застосування штучного інтелекту в основних напрямках управління персоналом системи публічної служби, зокрема: рекрутмент персоналу системи публічної служби, кадрове адміністрування, адаптація фахівців, система оцінювання публічних службовців, система навчання, підвищення кваліфікації, розвиток персоналу системи публічної служби, система стимулювання персоналу, запобігання вигоранню та звільненню співробітників, HR-брендинг системи публічної служби. Крім того, у дослідженні були проаналізовані основні ризики, які суттєво стримують процес повної заміни людського інтелекту штучним у сфері управління персоналом публічної служби.

**Ключові слова:** публічна служба, публічні службовці, управління персоналом, штучний інтелект, цифровізація, машинне навчання.

**Abstract.** The article substantiates the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of the public service of Ukraine justification of the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of the public service of Ukraine

The author states that new tools with the use of artificial intelligence technologies are able to analyze and build algorithms that contribute not only to the recruitment of candidates most suitable for vacant positions, but also to the prevention of the dismissal of valuable employees due to the analysis of relationships, control of indicators of professional burnout and the level loyalty to the organization.

The conducted research on the implementation and use of artificial intelligence in HR processes allows us to substantiate the prospects of using these technologies in management. Innovation is a key element of knowledge societies and significantly transforms all aspects of its life. Learning becomes a key value of knowledge societies. In this situation, it becomes difficult to assess a person's cognitive abilities.

The use of artificial intelligence in the public service personnel management system has both positive and negative consequences. The mutually complementary interaction of man and «machine» can be achieved due to the correct formulation of management tasks and the selection of appropriate technological capabilities. It is important to find a balance between automation with the use of artificial intelligence and manual management of processes, as well as to minimize the negative impact of new technologies on the social sustainability of society.

The author considered options for the application of artificial intelligence in the main areas of personnel management of the public service system, in particular: recruitment of personnel of the public service system, personnel administration, adaptation of specialists, evaluation system of public employees, training system, professional development, development of personnel of the public service system, personnel stimulation system, prevention of employee burnout and dismissal, HR-branding of the public service system. The study analyzed the main risks that significantly inhibit the process of completely replacing human intelligence with artificial intelligence in the field of public service personnel management.

**Keywords:** public service, public employees, personnel management, artificial intelligence, digitalization, machine learning.

**Постановка проблеми.** Технології штучного інтелекту є одним із найшвидше зростаючих та перспективних технологічних розробок останніх років. Впровадження штучного інтелекту надає безліч інструментів для розвитку, покращення та оптимізації процесів та дозволяє зменшити вплив людського чинника у багатьох сферах життєдіяльності соціуму.

Інтелектуальні помічники, що оточують нас, пошукові системи рекомендацій, системи розпізнавання, генеративні системи вже побудовані із застосуванням штучного інтелекту. Йде формування цифрового профілю людини, «гібридного» соціального середовища, в якому інтелектуальні алгоритми можуть взаємодіяти з людиною та приймати рішення самостійно.

Однак, слід розуміти, що деякі завдання, як і раніше, вимагають особистої участі суб'єкта, який оцінюватиме ситуацію на основі свого досвіду та інтуїції.

Одним із перспективних напрямів застосування штучного інтелекту є управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної служби. Кадровий потенціал – це кількісний показник, сукупність знань, навичок, досвіду, умінь та особистісних якостей, які мають співробітники організації та які можуть бути використані для досягнення її цілей. Він являє собою оцінку кількісного та якісного складу кадрів, а також їх готовності та здатності виконувати завдання, що відповідають потребам організації. Кадровий потенціал є ключовим ресурсом для досягнення успіху будь-якого органу державної влади та місцевого самоврядування та важливим елементом їх стратегічного планування.

Від якості кадрового потенціалу залежать не лише прийняті державно-управлінські рішення, а й їх чітке та ефективно виконання. Часто такі рішення, особливо в умовах воєнного часу, приймаються в обмеженості часу та інформації, тому від того, наскільки якісний кадровий потенціал системи публічної

служби, настільки якісно та ефективно функціонує система публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання запровадження цифровізації у систему публічного управління, роль цифрових технологій у системі відбору кадрів, оцінюванні персоналу, адаптації та мотивації працівників, цифровізація процесів розвитку кадрів, запровадження діджиталізації у процеси управління персоналом аналізують наступні вчені: Д. Головань, О. Зачко, О. Карпенко, О. Кіпішова, О. Ковальчук, Д. Кобилкін, В. Крутась, В. Куйбіда, Х. Матківська, В. Наместнік Л. Сметаніна, І. Сопілко, С. Федчишин та ін. Водночас, існують лише поодинокі дослідження запровадження штучного інтелекту у систему управління кадрами публічної служби. Н. Черненко аналізує використання систем штучного інтелекту в управлінні персоналом в приватному секторі економіки [1]. М. Дученко та Ж. Попович розглядають використання штучного інтелекту в управлінні персоналом [2]. О. Кравчук здійснює аналіз ролі штучного інтелекту в менеджменті персоналу [3]. Водночас, на сьогодні відсутні системні дослідження використання технологій штучного інтелекту у систему управління персоналом публічної служби України.

**Мета дослідження** є обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у систему управління персоналом публічної служби України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом базується на кількох основних функціях:

1. Рекрутмент. У цій частині основним завданням є пошук та відбір персоналу для заповнення вакантних посад.
2. Кадрове адміністрування. Процедура оформлення всіх необхідних документів та формування відповідної справи на працівника.
3. Адаптація персоналу. Система процедур, спрямованих на прискорення виходу працівника на заплановану продуктивність у частині виконання своїх трудових обов'язків. Додатковим фактором є боротьба з плінністю кадрів за рахунок зниження відсотка звільнених під час випробувального терміну.
4. Розробка, впровадження та оптимізація системи стимулювання. Одна з найважливіших функцій, орієнтованих на досягнення балансу між потребами працівників та можливостями організації щодо фінансових ресурсів. Система має бути побудована таким чином, щоб працівники домагалися цілей у поставлених керівництвом організації та отримували за це гідну винагороду.
5. Навчання та розвиток. Основна мета – виявити потребу внутрішньоорганізаційних процесів у дефіциті компетенцій працівників, а також організація та реалізація необхідного для цього навчання.
6. Оцінка персоналу. Полягає в організації процесу порівняння планових і фактичних показників роботи персоналу, які повинні проводитися із заданою регулярністю та переслідувати насамперед досягнення цілей, поставлених перед службовцем залежно від посади.
7. Кар'єрне зростання, яке передбачає формування плану кар'єри кожного публічного службовця та його виконання залежно від професійного розвитку та якості діяльності фахівця.
8. HR-брендинг. Полягає у збільшенні позитивного рейтингу органів державної влади та місцевого самоврядування на ринку трудових ресурсів. Складається з кількох складових частин, таких як ставлення

керівництва, можливість кар'єрного зростання, позитивні результати діяльності, задоволеність населення тощо.

Дані функції становлять основну систему управління персоналом, метою якої є підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ця система є комплексною і повинна не тільки реагувати на проблеми, що виникають, а й передбачати їхнє виникнення.

При організації та функціонуванні вказаної системи велика роль відводиться людському фактору, оскільки всі кадрові рішення приймають люди: або працівники кадрової служби, або керівники. Важливо розуміти, що у такому разі є ймовірність прийняття неоптимальних рішень, пов'язаних із морально-психологічними факторами, що впливають на відповідальних працівників. І така ймовірність тим вища, чим нижча кваліфікація співробітника, який приймає кадрові рішення. Відомі випадки, коли найчастіше працівник кадрової служби відмовляв претендентам у прийомі працювати не через недостатній рівень компетенцій, а з особистих причин.

Для того, щоб уникнути подібних ситуацій, а також з метою підвищення ефективності роботи співробітників кадрової служби необхідно впроваджувати нові розробки у сфері управління людськими ресурсами як вітчизняні, так і зарубіжні з обов'язковою умовою їхньої адаптації під умови сучасної дійсності.

Однією з найперспективніших розробок останнього часу на нашу думку, є так званий штучний інтелект.

Штучний інтелект – це обчислювальна платформа для виконання конкретних, заздалегідь заданих функцій та розв'язання завдань, пристрій перетворення будь-якої – візуальної, акустичної, текстової та ін. – інформації в цифру, обробка цієї цифри методами статистики та дискретної обчислювальної математики та отримання відповіді в інтуїтивно зрозумілому вигляді для людини [4]. Саме штучний інтелект є основою для збирання, зберігання та обробки інформації.

Безперечно, що системи штучного інтелекту незабаром виступатимуть локомотивом для розвитку різних секторів та галузей економіки, фінансів, суспільного життя, державного управління та національної безпеки. Від їх застосування залежатиме конкурентоспроможність установ, підприємств та організацій, а також окремих груп громадян.

Важливим питанням для великої кількості людей є ступінь надійності та захищеності інструментів штучного інтелекту [5], але ми в рамках даного дослідження не розглядатимемо це питання докладно зазначивши, що в поточній ситуації з кожним днем технології розвиваються значними темпами, а разом із ними зростає і захищеність таких методів.

Нас у рамках даного дослідження буде цікавити насамперед так зване машинне навчання, під яким розуміється така галузь штучного інтелекту, яка використовує задані алгоритми для аналізу даних та отримання висновків. А також метод глибокого навчання, у якому реалізується принципу найменшої участі людини у досягненні поставленої мети.

Однією з головних переваг впровадження даних методів буде мінімізація участі людей у обробці інформації та ухваленні деяких рішень, що дозволить значною мірою знизити так званий людський фактор в управлінні персоналом.

Розглянемо далі варіанти застосування штучного інтелекту в зазначених раніше основних напрямках управління персоналом системи публічної служби:

1. Рекрутмент. по-перше, потрібно змінити системи відбору персоналу на публічну службу з урахуванням проведення не лише тестів на знання

законодавства України, а також визначення здатності до діяльності в системі публічної служби, чесності майбутніх працівників, а також визначення їх здатності до постійного саморозвитку. Тоді штучний інтелект дозволяє автоматизувати пошук та попередню оцінку претендентів. Це вже реалізовано в деяких приватних закордонних компаніях у вигляді автоматичного аналізу первинних резюме претендентів на посади, проведення первинного телефонного інтерв'ю за заздалегідь затвердженими скриптами, оцінка результатів, у тому числі відеоінтерв'ю та багато іншого, зокрема, пошук кандидатів за кількома заданими первинними критеріями відбору. Проведення тестувань та визначення первинних здібностей, навичок та знань вже вирішує питання зменшення навантаження на відділ управління персоналом, крім того штучний інтелект дає об'єктивні результати щодо оцінювання заданих парламентів претендента. І після цього можна запрошувати претендента на співбесіду.

Водночас, система відбору персоналу на публічну службу має бути прозорою та відповідною функціям, які буде виконувати публічний службовець на своєму робочому місці. Крім того, етапи відбору мають обирати кандидата саме на конкретну функцію з конкретними посадовими обов'язками та знаннями, тому штучний інтелект зможе здійснювати такий індивідуальний відбір.

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

2. Кадрове адміністрування. Даний аспект найбільш легко реалізується із запровадження аналітичних програм, які існують і в органах державної влади та місцевого самоврядування. Водночас, застосування штучного інтелекту надасть можливість ці функції перевести до автоматичних, тобто заповнення всіх даних про працівника, аналіз результатів його оцінювання, проходження підвищення кваліфікації, отримання премій чи навпаки догани за невиконану роботу. Таким чином, технологія штучного інтелекту буде не лише формувати дані на співробітника, а й аналізувати їх та визначати терміни проходження підвищення кваліфікації, оцінювання та наприклад ставити питання про майбутнє кар'єрне зростання співробітника.
3. Адаптація нових працівників. Цей аспект на даному етапі може бути реалізований у вигляді чат-ботів у месенджерах, які дозволяють не відволікати досвідчених співробітників від виконання своїх прямих обов'язків при первинному знайомстві нових працівників зі своїми обов'язками, коли найчастіше викликають проблемні ситуації. Штучний

інтелект тут може слугувати як навігатором по посадовим обов'язкам, основним операціям на робочому місці, здійснювати аналіз запитань, які ставить новий співробітник в чаті, наприклад, досвідченому службовцю тощо. Це скорочує етап проходження адаптації молодого фахівця, зменшує навантаження на досвідчених службовців та керівника відділу (департаменту).

4. Система оцінювання фахівця. Важливий аспект діяльності публічного службовця, адже за результатами оцінювання службовець може отримати кар'єрне підвищення, премію, моральні заохочення тощо.

Виміряти якість роботи та оцінити співробітника вручну – складний та довгий процес, пов'язаний з людськими факторами, тобто з певною суб'єктивністю. Інструменти на базі штучного інтелекту роблять це досить швидко та об'єктивно. Наприклад, система HR-аналітика допомагає автоматично виявити неформальних лідерів. Вона збирає поведінкову аналітику, проводить опитування колег, а програма формує звіт щодо результативності кожного спеціаліста та працівника. Ця інформація допомагає керівнику приймати обґрунтовані рішення щодо оцінки персоналу.

У цій галузі існують велике кількість способів перевірки знань персоналу, вмінь, навичок. Це чат-боти, які перевіряють знання у співробітників, оцінюючи їхній інтелект, проводячи спеціальні опитування у сфері діяльності. Проведення аналізу діяльності службовця протягом одного робочого дня, тижня та його результативність й ефективність. Водночас, це потребує розробки таких показників ефективності та результативності діяльності публічних службовців.

5. Система навчання, підвищення кваліфікації, розвиток персоналу системи публічної служби. Звичайно ніхто не замінить реального практичного працівника та професійного службовця, який може викладати засади розвитку та реалізації певних реформ, які він сам і здійснює. Однак, штучний інтелект може інтегрувати ці знання, збирати їх, аналізувати та формувати зрозумілий контент лекцій, практичних занять з урахуванням діяльності певного публічного службовця. Тобто давати саме ті знання, які йому потрібні на даному робочому місці на цій посаді в органі державної влади та місцевого самоврядування.

Так само існують віртуальні викладачі, які ведуть відео уроки, але виглядають як жива людина, існують роботи, які вміють підтримувати діалог, слухати та розпізнавати емоції співрозмовника. У освітньому процесі також використовуються зараз роботи-симулятори. Поняття штучного інтелекту нерозривно пов'язане з робототехнікою. Робот-машина вміє сприймати навколишню дійсність, її інтерпретувати та діяти відповідним чином, тобто думати.

Також за кордоном широко використовуються штучні симулятори, що дозволяють імітувати складні ситуації в процесі виконання трудових обов'язків.

6. Система стимулювання персоналу. Тут одним із варіантів є застосування так званого комп'ютерного зору, який дозволяє відстежувати як працює та переміщується службовець, скільки часу витрачає на свою діяльність та на перерви, аналізує чи вчасно фахівець виконує завдання, чи має службовець інноваційний підхід до виконання завдань тощо. Після аналізу зібраної інформації штучний інтелект видає

- рекомендації щодо оптимізації як учасників робочих груп, так і щодо оплаті їхньої праці.
7. Запобігання вигоранню та звільненню співробітників. У цій галузі існують спеціалізовані програми, які допомагають стежити за ступенем стресу працівників, запобігати вигорання та зменшити плинність кадрів. Система виявляє тривожні ситуації, такі як зменшення активності протягом довгострокового проміжку часу. Платформа формує звіт із критеріями вигорання працівників та причинами їх незадоволеності роботою. Працівникам даються поради, як виправити ситуацію до того, як людина напише заяву про звільнення. На вирішення цієї проблеми спрямовано систему розпізнавання мови, існують спеціальні голосові боти. При телефонному опитуванні бот фіксує особливості голоси, проаналізує дані та готує звіт про вигорання, запропонує рекомендації щодо утримання кваліфікованих спеціалістів.
  8. HR-брендинг системи публічної служби. Штучний інтелект дозволяє автоматично відстежувати появу всіх видів відгуків в інтернет-просторі та своєчасно реагувати за заданими алгоритмами. Тут очевидна перевага за обсягом та швидкістю роботи на користь штучного інтелекту в порівнянні з роботою людини. Крім того, на сьогодні виникла потреба у формуванні HR-брендинг системи публічної служби. HR-брендинг системи публічної служби, що вимагає не тільки запровадження інноваційних технологій, а й зміни законодавства.

Водночас існують ризики щодо запровадження штучного інтелекту у систему управління персоналом публічної служби України.

Розглянемо основні ризики, які суттєво стримують процес повної заміни людського інтелекту штучним у сфері управління персоналом публічної служби:

1. Складність дистанційної оцінки психологічних та емоційних характеристик людей. У процесі підбору співробітника найчастіше у пріоритеті професійні компетенції, такі як знання законодавства в певній галузі, досвід роботи в системі публічної служби або на керівних посадах, володіння іноземними мовами, знання галузевого програмного забезпечення, володіння навичками вирішення конфліктних ситуацій, вміння спілкуватися з громадянами та ін.

Тим не менш, багато досліджень, присвячених високоефективному процесу підбору персоналу, свідчать про те, що успішні світові компанії приділяють особливу увагу при прийомі на роботу саме психологічним та емоційним характеристикам людей (залученість, амбітність, навченість, лояльність до компанії та бренду в цілому, відданість місії та цілям компанії та ін.) [1; 2]. Як і коли штучний інтелект навчиться оцінювати ці характеристики людини, і чи навчиться взагалі, поки відповіді немає.

2. Іншим важливим ризиком є системні помилки, засновані на розробці стереотипних алгоритмів. Штучний інтелект розвивається на базі даних. В процесі навчання алгоритми завжди використовують минулий досвід. Це означає, що у базовому алгоритмі прийняття рішень вже закладено практику управління у певному органі державної влади. Як вона сформована і на яких принципах – питання завжди суб'єктивне. Швидше за все, штучний інтелект буде наділений тими самими вадами і стереотипами, які були присутні в системі публічної служби раніше (дискримінація за статевою або національною ознакою, упередженість,



надмірна ієрархічність, кар'єрне зростання не за професійними здібностями тощо). Більш того, система може сприяти посиленню закладених у минулому досвіді тенденцій.

3. Загальний для цифровізації всіх процесів ризик – можливість розкриття особистої інформації потенційних співробітників, і навіть неналежного використання персональних даних. В даному випадку можливість несанкціонованого використання даних становить безпосередню небезпеку для потенційних співробітників, а вони, у свою чергу, можуть притягнути орган державної влади до відповідальності.
4. Можливість збоїв у роботі програмного забезпечення. З одного боку, цей ризик мінімальний порівняно з роботою людини. З іншого боку, цей збій може бути настільки непомітний, що про нього роками ніхто не дізнається, але водночас система на підставі свого досвіду може роками пропонувати неефективні рішення.

**Висновки.** Таким чином, нові інструменти із застосуванням технологій штучного інтелекту здатні аналізувати та вибудовувати алгоритми, що сприяють не тільки рекрутингу кандидатів, що найбільш підходять на вакантні посади, але й запобіганню звільненню цінних працівників за рахунок аналізу взаємозв'язків, контролю показників професійного вигорання та рівня лояльності до організації.

Проведені дослідження щодо впровадження та використання штучного інтелекту в HR-процесах дозволяють обґрунтувати перспективність застосування даних технологій в управлінні. Інновації є ключовим елементом суспільств знань і істотно трансформують усі сторони його життя. Навчання стає ключовою цінністю суспільств знання. В цій ситуації ускладнюється оцінка пізнавальних здібностей людини.

Використання штучного інтелекту в системі управління персоналом публічної служби має як позитивні, так і негативні наслідки. Взаємодоповнюючої взаємодії людини та «машини» можна досягти за рахунок коректної постановки управлінських завдань та підбору відповідних їм технологічних можливостей. Важливо знайти баланс між автоматизацією із застосуванням штучного інтелекту та ручним управлінням процесами, а також мінімізувати негативний вплив нових технологій на соціальну стійкість суспільства.

#### Список використаних джерел:

1. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/7983> (дата звернення: 25.03.2024).
2. Дученко М.М., Попович Ж.В. Використання штучного інтелекту в управлінні персоналом. URL: <https://mpreproc.fmm.kpi.ua/article/view/298325/291091> (дата звернення: 25.03.2024).
3. Кравчук О.І., Зайцева П.О. Штучний інтелект в менеджменті персоналу. *Комп'ютерні ігри та мультимедіа як інноваційний підхід до комунікації: матеріали II Всеукр. наук.-техн. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів, Одеса, 29–30 верес. 2022 р.* Одеса: ОНТУ, 2022. С. 120–122.
4. Heinze C. 5 advantages and disadvantages of using AI in HR TechTarget. HR Software. 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> (дата звернення: 25.03.2024).
5. Hewage A. (2023). Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(03), 603–634. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113034>.

## References

1. Chernenko, N. (2022). Shtuchnyi intelekt v upravlinni personalom. [Artificial intelligence in personnel management]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk Seriya: Ekonomika – Taurian Scientific Herald. Series: Economy*. Retrieved from <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/7983> [in Ukrainian].
2. Duchenko, M.M. & Popovych Zh.V. (2022). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v upravlinni personalom [The use of artificial intelligence in personnel management]. Retrieved from <https://mpeproc.fmm.kpi.ua/article/view/298325/291091> [in Ukrainian].
3. Kravchuk, O.I. & Zaitseva, P.O. (2022). Shtuchnyi intelekt v menedzhmenti personalu [Artificial intelligence in personnel management], *Kompiuterni ihry ta multymedia yak innovatsiinyi pidkhid do komunikatsii : materialy II Vseukr. nauk.-tekhn. konf. molodykh vchenykh, aspirantiv ta studentiv, Odesa, 29–30 veres. 2022 r. / Odes. nats. tekhnol. un-t. Navch.-nauk. in-t komp'ut. system i tekhnolohii "Industriia 4.0" im. P.M. Platonova - Computer games and multimedia as an innovative approach to communication: materials II Vseukr. science and technology conf. of young scientists, graduate students and students, Odesa, September 29–30. 2022 / Odessa. national technology Univ. P. M. Platonova Education and science Computer Institute. of systems and technologies "Industry 4.0". Odesa: ONTU, 120–122* [in Ukrainian].
4. Heinze, C. (2023). 5 advantages and disadvantages of using AI in HR TechTarget. *HR Software*. Retrieved from <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> [in English].
5. Hewage, A. (2023). Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(03), 603–634. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113034> [in English].

Подано до редакції 1.04.24 р.

Прийнято до друку 3.05.24 р.

УДК 351:[624+72]

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-107-115>

**Повар Максим,**  
*аспірант Інституту держави і права  
імені В.М. Корецького НАН України*

**Povar Maksym,**  
*graduate student of the V.M. Koretsky Institute of State  
and Law of National Academy of Sciences of Ukraine*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0311-429X>✉ [pvr.arch@gmail.com](mailto:pvr.arch@gmail.com)

**ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНОГО»  
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE SPHERE OF INTRODUCTION OF «GREEN»  
CONSTRUCTION AND ARCHITECTURE: THEORETICAL ASPECT**

**Анотація.** У статті здійснено аналіз наукових досліджень проблем публічного управління у сфері запровадження «зеленого» будівництва та архітектури. Зазначено, що «зелене» будівництво – це підхід до проектування, будівництва та експлуатації об'єктів нерухомості (капітального будівництва) та відповідної інфраструктури, заснований на принципах екологічної стійкості та мінімізації негативного впливу на навколишню середу. Виходячи з цього, його ознаками є: енергоефективність (використання технологій, що дозволяють знизити споживання електроенергії для опалення, кондиціювання та освітлення з метою економії ресурсів та зменшення викидів парникових газів, у тому числі за допомогою використання сонячних батарей та інших відновлюваних джерел енергії); використання екологічно чистих матеріалів (об'єкти повинні зводитися з використанням будівельних матеріалів, які не впливають на навколишнє середовище або здоров'я людини); управління водними ресурсами (багато «зелених» будинків мають системи для збирання дощової води, ефективні системи очищення води, що забезпечують її повторне використання та зниження її витрачання); «зелені» дахи та стіни (на них розміщують різну рослинність в естетичних чи природоохоронних цілях); транспортна логістика (об'єкти нерухомості зводять з урахуванням доступності громадського електротранспорту, що дозволяє зменшити використання особистого автотранспорту та скоротити викиди парникових газів); ландшафтний підхід («зелені» об'єкти капітального будівництва вписані в навколишній природний ландшафт, а на прилеглий території розташовуються зелені насадження, водні та інші природні об'єкти).

З метою запровадження концепції «зеленого» будівництва в Україні та формування стандартів якості потрібно розробити та реалізувати Стратегію формування «зелених» стандартів у сфері будівництва та архітектури, де б передбачалися умови та стандарти формування «зелених» населених пунктів з урахуванням їх екологічної безпеки. Крім того, уряд має скоригувати свою роботу у сфері політики, законодавства, оподаткування тощо. Особливо на початковому етапі мають бути вжиті ефективні заходи, що ґрунтуються на економічних, соціальних та моральних принципах, щоб компенсувати втрати інвесторів від додаткових інвестицій.

**Ключові слова:** публічне управління, екологічна безпека, стандарти формування «зеленого» будівництва та архітектури, екологічність будівництва, економічність будівництва.

**Abstract.** The article analyzes scientific studies of public management problems in the field of introducing «green» construction and architecture. The author states that «green» construction is an approach to the design, construction and operation of real estate objects (capital construction) and the corresponding infrastructure, based on the principles of ecological sustainability and minimizing the negative impact on the environment. The author singles out its features, which are: energy efficiency (use of technologies that allow to reduce electricity consumption for heating, air conditioning and lighting in

order to save resources and reduce greenhouse gas emissions, including through the use of solar panels and other renewable energy sources); use of environmentally friendly materials (objects must be built using construction materials that do not affect the environment or human health); water resource management (many «green» buildings have systems for collecting rainwater, efficient water purification systems that ensure its reuse and reduce its consumption); «green» roofs and walls (various vegetation is placed on them for aesthetic or environmental protection purposes); transport logistics (real estate objects are built taking into account the availability of public electric transport, which allows to reduce the use of personal vehicles and reduce greenhouse gas emissions); landscape approach («green» objects of capital construction are inscribed in the surrounding natural landscape, and green areas, water and other natural objects are located on the adjacent territory).

The author proposed to develop and implement the Strategy for the formation of «green» standards in the field of construction and architecture, which would provide for the conditions and standards for the formation of «green» settlements, taking into account their environmental safety. In addition, the government should adjust its work in the field of politics, legislation, taxation, etc. Especially at the initial stage, effective measures based on economic, social and moral principles should be taken to compensate investors for losses from additional investments.

**Key words:** public administration, environmental safety, standards for the formation of «green» construction and architecture, environmental friendliness of construction, cost-effectiveness of construction.

**Постановка проблеми.** Стан довкілля залежить від ефективності дотримання екологічних вимог у різних сферах діяльності – промисловості, на транспорті, у сільському господарстві тощо. Однією з таких важливих сфер діяльності є будівництво. Даний вид антропогенної діяльності впливає на природу по-різному: щодо ґрунту (земляні роботи, будівельне сміття); на водні об'єкти (забруднення ґрунтових вод); на атмосферне повітря (пил, малярські, лакофарбові роботи); причому після здачі об'єкта капітального будівництва в експлуатацію, його вплив на довкілля не припиняється, змінюються тільки його форми та способи, що вимагають своїх рішень.

Однією з ключових вимог до будівель та архітектурних споруд на урбанізованих територіях в даний час виступає екологічна безпека. Будучи багатоаспектним терміном, безпека такого роду пов'язана не лише з особливим видом діяльності, а й із її результатом. Тому обсяг цього поняття включає як допустимий рівень негативного впливу природних та антропогенних факторів екологічної небезпеки на міське середовище і людей, які живуть у місті, так і комплекс заходів, націлених на зниження шкідливих наслідків діяльності самих городян. До такого зниження має призвести використання відновлюваних джерел енергії, а також екологічно чистих будівельних матеріалів. Завдання екологічної безпеки виступають як найважливіші для регіонального та муніципального управління, будівництва та архітектури. Дане державне завдання сьогодні набуло особливої актуальності. Звідси її рішення вимагає від управлінців, архітекторів, будівельників, містопроєктувальників, представників муніципальної влади, девелоперів та виробників будівельних матеріалів постійного володіння ситуацією та розробки превентивних системних заходів щодо підвищення екологічної безпеки. Таким чином, можна розглядати два аспекти справжньої проблеми. Перший пов'язаний із проектуванням та будівництвом «зелених» будинків та кварталів. Другий – з використанням екологічно чистих матеріалів, зокрема гіпсу. Як головне завдання розкриття теми екологічності з одного боку, а з іншого, аналіз досвіду застосування екологічних матеріалів з метою підвищення будівельними фірмами рівня екологічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на цінність «зеленого» будівництва для переходу до формування екологічної безпеки, його єдиного доктринального визначення поки що немає.

М. Саммер пропонує розуміти під екологічним житлом енергоефективний та вписаний у навколишнє середовище будинок, комфортний для людини протягом усього її життєвого циклу. Повинно враховуватися все: місце розташування, рельєф ділянки, екологічність та довговічність будматеріалів, роза вітрів, інсоляція, рівень енергоспоживання, транспортна інфраструктура [1].

На думку О. Білик, під «зеленим» будівництвом слід розуміти будівництво об'єктів з найменшим рівнем споживання ресурсів та мінімальним впливом на навколишнє середовище протягом всього життєвого циклу цих об'єктів, що є одним з важливих перспективних напрямів інноваційного розвитку економіки та одним з аспектів сталого розвитку території. При цьому мається на увазі не лише розробка та впровадження енергозберігаючих технологій, а й забезпечення найбільш комфортних та сприятливих умов для проживання [2].

Д. Пайк вважає, що «зеленими» є вискоелефективні будівлі, які раціональніше використовують енергію, воду та матеріали та застосовують спеціальні заходи розміщення, проектування, будівництва, експлуатації, технічного обслуговування та демонтажу, що дозволяють зменшити вплив будівлі на здоров'я людини та навколишнє середовище. Архітектори проектують їх у США відповідно до прийнятих на місцевому рівні будівельних норм. Місто чи штат можуть ухвалити рішення про впровадження «зелених» будівельних норм, які перевершують мінімальні федеральні вимоги, щоб цим підкреслити свою стійку практику [3].

Г. Франклін вважає, що «зелене» будівництво – це практика створення структур та використання процесів, які є екологічно відповідальними та ресурсозберігаючими протягом усього життєвого циклу будівлі – від вибору майданчика до проектування, будівництва, експлуатації, технічного обслуговування, реконструкції та демонтажу [4].

Цей список можна продовжити. Зауважимо, що у всіх наведених вище визначеннях робиться акцент на мінімальний вплив «зелених» будівель на здоров'я та довкілля, проте ознаки «зеленого» будівництва розходяться: одні автори роблять акцент на завдання енергозбереження; інші пишуть про важливість раціонального використання ресурсів та матеріалів; треті звертають увагу на необхідність поєднання вимог до будівництва «зелених» будівель, що висуваються різними рівнями влади.

Водночас, зазначений термін та його стандарти ще не розроблені та мають розгалужений несистемний характер.

**Мета дослідження** є систематизація наукових досліджень проблем публічного управління у сфері запровадження «зеленого» будівництва та архітектури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як представники громадянського суспільства, так і фахівці-екологи в даний час момент прагнуть з'ясувати: що потрібно зробити для того, щоб у майбутньому людство могло жити у комфортних та екологічно безпечних містах? Одним з основних вимог до будівельних об'єктів стала екологічна безпека. І чим сильніше тиск сучасної цивілізації на навколишню біоту (тобто сукупність видів рослин, тварин та мікроорганізмів, об'єднаних загальною областю поширення) [4], чим більше техногенних пейзажів у їхньому «чистому» вигляді на територіях мегаполісів, тому проблема екологічно безпечного містобудування є актуальною. Подібні

проблеми давно вже перебувають у центрі уваги західних спеціалістів з публічного управління. Німецькі містобудівники та архітектори для позначення безпечного щодо навколишнього середовища вторгнення людини в природу ввели термін *Standfestigkeit* (в англійському варіанті – *sustainability*). Даний термін перекладається як «стійкість». Це поняття знайшло широке застосування у сучасних дослідженнях на тему створення екологічно сумісних міст.

У сучасній практиці проектування та будівництва житла проглядаються характерні принципи та прийоми екологічної архітектури, як в урбанізованому, так і в природному середовищі. Ці прийоми та принципи можна умовно розділити на кілька основних напрямів екологізації житла.

І перше з них – вирішення проблеми екології у боротьбі за чисте повітря в місті шляхом інтеграції природного середовища до урбанізованого житлового середовища.

Щоправда, ця проблема в літературі розкривається на матеріалі ландшафтного дизайну та технологій організації комфортного архітектурно-планувального середовища міста. Часто розглядаються проекти екологічно стійких будівель і навіть кварталів, але вимоги «зеленого» будівництва так і не стали основоположними для сучасних будівельників.

Історія виникнення «зеленого» будівництва почалася у зв'язку з бурхливими темпами формування екологічного підходу заснованого на дбайливому відношенні людини і суспільства до природи, її ресурсів та запасів.

Під «зеленим» будівництвом слід розуміти будівництво житлових будівель або їх реконструкцій, які мінімально впливають на людину та суспільство, а також навколишнє середовище за рахунок дбайливого ставлення до природи та використання її ресурсів.

На нашу думку, «зелене» будівництво – це підхід до проектування, будівництва та експлуатації об'єктів нерухомості (капітального будівництва) та відповідної інфраструктури, заснований на принципах екологічної стійкості та мінімізації негативного впливу на навколишню середу. Виходячи з цього, його ознаками є: енергоефективність (використання технологій, що дозволяють знизити споживання електроенергії для опалення, кондиціонування та освітлення з метою економії ресурсів та зменшення викидів парникових газів, у тому числі за допомогою використання сонячних батарей та інших відновлюваних джерел енергії); використання екологічно чистих матеріалів (об'єкти повинні зводитися з використанням будівельних матеріалів, які не впливають на навколишнє середовище або здоров'я людини); управління водними ресурсами (багато «зелених» будинків мають системи для збирання дощової води, ефективні системи очищення води, що забезпечують її повторне використання та зниження її витрачання); «зелені» дахи та стіни (на них розміщують різну рослинність в естетичних чи природоохоронних цілях); транспортна логістика (об'єкти нерухомості зводять з урахуванням доступності громадського електротранспорту, що дозволяє зменшити використання особистого автотранспорту та скоротити викиди парникових газів); ландшафтний підхід («зелені» об'єкти капітального будівництва вписані в навколишній природний ландшафт, а на прилеглий території розташовуються зелені насадження, водні та інші природні об'єкти).

Розробка та впровадження «зеленого» будівництва покращує якість та рівень життя суспільства, стимулює розвиток економіки та виробництва, що визначає новий підхід до будівництва в цілому.

Модель «стійкості» міського розвитку спирається на три складові. Розглянемо їх докладно. По-перше, економічна «стійкість», яка пред'являє свої

суворі вимоги до господарської діяльності, а остання спрямована на довговічність користування та економічну ефективність. По-друге, це екологічна «стійкість»: вона має на меті збереження природи і докільля для майбутніх поколінь міських жителів. І по-третє, соціальна «стійкість», яка нам цікавіша. Цей вид стійкості включає розвиток суспільства за участю всіх членів соціуму, залучення їх до активної соціальної творчості та саморозвитку. Зокрема, така модель «стійкості» пов'язана із створенням комфортного, безбар'єрного середовища для найбільш незахищених категорій населення, у тому числі для тих городян, які не мають замиської нерухомості та змушені постійно відчувати на собі стан агресивного природного середовища [5; 6; 7].

Ключовим поняттям у моделі «стійкості» виступає поняття «зеленої будівлі». Перейдемо до уточнення змісту та обсягу поняття «зеленої будівлі».

На переконання проєктувальників, «зелена» будівля має споживати мінімальну кількість енергії ззовні. Тому одним із головних завдань «зеленого» будівництва стає використання альтернативних джерел енергії. У зв'язку з цим вводиться поняття «енергоефективність». Ідеальним з погляду енергоефективності є об'єкт, що сам забезпечує себе. І ця вимога реалізується за допомогою альтернативних джерел. До них відносяться сонячні батареї та вітряні генератори, геотермальні насоси, енергія біомаси та біокосних залишків. Вітряні установки, наприклад, прийнято розміщувати на дахах будівель. Однак, використання більшості альтернативних джерел енергії поки не отримало масового поширення в Україні. Цьому перешкоджають обставини об'єктивного характеру, пов'язані з географічними та кліматичними особливостями країни.

У країнах Заходу правові основи «зеленого» будівництва представлені докладніше. Існує кілька зарубіжних стандартів сертифікації: BREEAM (Велика Британія); LEED (США); DGNB (Німеччина) та ін. Усі вони передбачають сертифікацію будівництва, матеріалів та інфраструктури, що дозволяє оцінити життєвий цикл будівель, передбачають використання відновлюваних джерел енергії, регламентують енергоефективність, замкнутий цикл водопостачання, містять вимоги комфорту приміщень, забезпечують низький рівень забруднення екосистем тощо.

Так, німецькі фахівці розробили цілий комплекс стандартів, що описують основні критерії оцінки «стійкості» будівель – стандарти DGNB [8]. Серед основних показників, за якими оцінюється ступінь впливу споруд на навколишнє середовище, – потенціал вироблення парникових газів та руйнування озонового шару, окислення та негативного впливу на ґрунт, воду та приземний шар атмосфери. Реалізація конкретних вимог до стійкості для соціально-культурної та функціональної якості в міських районах передбачає дотримання таких критеріїв, як «соціальний та функціональний мікс», «об'єктивна / суб'єктивна безпека», «міська інтеграція» або «інклюзивний доступ». Все це має позитивно вплинути на соціальну атмосферу у новозбудованих міських комплексах.

Стандарти DGNB враховують також ризики для місцевого навколишнього середовища (для ґрунтових та поверхневих вод, ґрунту, повітря), потреба споруд у первинних відновлюваних та невідновлюваних ресурсів. Це, насамперед, має зробити безпечним проживання у «зелених» будинках тих категорій городян, які основний час проводять в межах великого мегаполісу і не можуть виїхати (тимчасово або постійно) за місто. Впровадження стандартів DGNB у практику будівництва у нашій країні має підвищити рівень безпеки будівель, що зводяться.

Стандарт LEED просуває комплексний підхід до сталого розвитку, забезпечуючи ефективність діяльності у п'яти ключових галузях охорони здоров'я

людини та довкілля: сталий розвиток території, економія води, енергоефективність, вибір матеріалів та якість навколишнього середовища всередині приміщень. LEED – це система, заснована на балах, при якій будівлі отримують бали за відповідність певним критеріям екологічного будівництва. Кількість балів визначає рівень сертифікації. Програма LEED встановлює стандарти для високоефективних комерційних та інституційних проєктів нового будівництва та капітальної реконструкції, включаючи офісні будівлі, висотні житлові будівлі, урядові будівлі, місця відпочинку, виробничі підприємства та лабораторії, джерела енергії, раціональне використання відходів і елементів об'єкта, що вийшли з експлуатації, відсутність шкідливих випарів, відновлення пошкоджених екологічних територій, забезпечення зручності та комфорту [9].

Система BREEAM дає різнобічну оцінку за такими критеріями, як енергетичні витрати на будівництво та заплановане споживання енергії об'єктом; політика управління, включаючи будівництво об'єкта; виробнича безпека та безпека подальшої експлуатації. Досить докладно розглянуто транспортне питання: починаючи від впливу транспорту на навколишнє середовище під час будівництва та закінчуючи плануванням подальшого транспортного навантаження на прилеглу територію. Іншими важливими складовими є контроль водних ресурсів, кількість і якість будівельних матеріалів, утилізація відходів, розмір і площа використовуваної при будівництві землі. Сертифікація проводиться відповідно до п'яти можливих оцінок, залежно від набраних балів [10].

З метою запровадження концепції «зеленого» будівництва в Україні та формування стандартів якості потрібно розробити та реалізовувати Стратегію формування «зелених» стандартів у сфері будівництва та архітектури, де б передбачалися умови та стандарти формування «зелених» населених пунктів з урахуванням їх екологічної безпеки.

У зазначеному документі слід визначити основні принципи «зеленого» будівництва. На нашу думку, до основних принципів «зеленого» будівництва можна віднести:

- оптимальне використання різних матеріалів, а також енергетичних та водних ресурсів;
- застосування екологічно чистих будматеріалів;
- зведення до мінімуму кількості відходів та шкідливого впливу на довкілля загалом;
- застосування матеріалів місцевого походження – це робиться для того, щоб зменшити забруднення середовища транспортними засобами під час перевезення;
- при будівництві та експлуатації «зелених» міст намагаються використовувати насамперед відновлювані джерела енергії (сонячну енергію, енергію повітряних мас та енергію, що міститься в надрах землі);
- також у витрату йдуть матеріали із добрими показниками енергоефективності та енергозбереження.

Третина всієї споживаної енергії на планеті йде на підтримку необхідної температури всередині будівель та їх освітлення. Фахівці стверджують, що можна заощадити приблизно половину енергетичних ресурсів, якщо поступово вводити в експлуатацію «зелені» архітектурні споруди.

У людей таке мислення, що важко прийняти нову ідею чи технологію, яка має менше короткострокових вигод, ніж традиційне мислення чи технологія,



навіть якщо нові речі мають кращі довгострокові переваги, такі як більш економічне обслуговування та управління в будівництві, тривалий термін служби та краще збереження ресурсів тощо. Це загальна проблема в архітектурі, містобудуванні та багатьох соціальних аспектах, особливо в умовах глобалізації, вона стала пороком соціального прогресу. Ця перешкода має бути подолано, якщо хочемо просувати «зелені» будівлі, засновані на принципах сталого розвитку. Тому, дуже важливо, що вивчення взаємозв'язку між інвестиціями, короткостроковими та довгостроковими вигодами повертається у стійкій архітектурі, яка є основною неприємною проблемою, з якою ми зіткнемося у процесі від зеленої теорії до практики.

Відповідно до досвіду європейських країн, в економічному аспекті, зелені будівлі чи стійкі міста були деякими проєктами з великими витратами на етапі інвестицій та щодо більш повільної швидкості повернення вигод. Більше того, іноді кінцевим переможцем може виявитися не той, хто був головним інвестором «зеленого» проєкту, вигоди поділять більше користувачі, які використовують «зелені» об'єкти. Навіть у цьому випадку, як правило, знадобиться багато років, щоб побачити результати того, що цінність заощадження ресурсів почала перевищувати інвестиційні витрати на підтримку екологічного балансу. Все це змусить осіб, які приймають рішення, та інвесторів відчувати себе збентеженими та безсилими.

Новий набір цінностей та кодекс поведінки мають бути створені на основі принципів сталого розвитку, якщо ми хочемо вирішити такі проблеми, як широке використання енергозберігаючого обладнання та матеріалів, обладнання, що не забруднюють навколишнє середовище, та багато інших заходів щодо економії ресурсів тощо. Все це є важливою частиною «зеленого» дизайну. З іншого боку, економічна доцільність екологічного будівництва повинна бути посилена. Це означає, що уряд має скоригувати свою роботу у сфері політики, законодавства, оподаткування тощо. Особливо на початковому етапі мають бути вжиті ефективні заходи, що ґрунтуються на економічних, соціальних та моральних принципах, щоб компенсувати втрати інвесторів від додаткових інвестицій, інакше «зелені» будівлі будуть гарними повітряними замками.

У науковому сенсі розробка «зелених» архітектур спирається не тільки на нові реляційні технології, а й на найкраще поєднання розташування цих технологій, або так звану дослідницьку комбінацію технологій. Але в реальній експлуатації «зелені» будинки в основному будуються на основі деяких існуючих зрілих та економічних технологій, що називається практичною комбінацією технологій.

Незалежно від того, яка технологія використовуватиметься, «зелене» будівництво завжди ґрунтується на принципі 3R (скорочення, повторне використання, переробка) [3]. Багато успішних проєктів показали, що «зелені» будівлі не так вже й важко реалізувати. Ключ лежить у голові управлінця та архітектора, з цією метою, поки архітектори глибоко розуміють місцеві умови, потім практично реалізують деякі прості комбінації технологій, управлінці готують управлінські рішення з метою заохочення розвитку «зеленого» будівництва. «Зелені» будівлі можуть бути повноцінною конструкцією в здоровому сенсі.

Таким чином, «зелені» будівлі – це будівлі, що наповнені місцевими особливостями, які не тільки посиляються на форму, а й на відповідність місцевим природним, соціальним, економічним, ресурсним та іншим умовам. Тому поєднання технологій та форми «зелених» будівель завжди змінюватимуться.

**Висновки.** Правовідносини у сфері будівництва мають комплексний (міжгалузевий) характер, оскільки у їх виникненні та здійсненні беруть участь норми різної галузевої приналежності: земельного права (у частині надання земельної ділянки у власність або оренду на торгах (без торгів), а також за плату або безкоштовно); містобудівного права (вони визначають, які види об'єктів нерухомості (капітального будівництва) можна зводити на тих чи інших територіальних зонах, а також характеристики самих об'єктів – висота, поверховість, площа забудови ділянки тощо); цивільного права (договір будівельного підряду); адміністративного права (у частині будівельних норм та правил); екологічного права (що визначають природоохоронні вимоги до процесу зведення об'єкта капітального будівництва, а також його подальшої експлуатації, залежно від ступеня впливу такого об'єкта на довкілля). Слід зазначити, що екологічні норми включені до складу законодавчих актів іншої галузевої власності, або останні відсилають до них. Самі собою екологічні вимоги у будівництві існували ще давно, однак останніми роками вони починають поступово зазнавати певної трансформації у зв'язку з появою нової державної політики, пов'язаної з переходом країн ЄС на стандарти «зеленого» будівництва.

Будівельна діяльність людини значно впливає на навколишнє середовище, як через споживання ресурсів, так і утворення відходів. Проте будівельна галузь сама є споживачем продукції, виробленої іншими галузями економіки (хімічна промисловість, машинобудування, деревообробна промисловість тощо). Відповідно, перехід на «зелені» стандарти однієї будівельної галузі неможливий – у цьому повинні брати участь і решта виробничих, транспортних, енергетичних та інших сфер господарства. Розуміння цієї обставини призвело до появи теорії екологічної безпеки, яка передбачає екологізацію всієї діяльності держави.

Головною складовою стратегії переходу на «зелені» будівельні стандарти є скорочення негативного впливу на стан довкілля, що передбачає перехід на більш енергоефективні технології, скорочення споживання електрики, води, зменшення відходів тощо. Однак, концепція «зеленого» будівництва дещо ширша за суто екологічні аспекти, оскільки передбачає додатково вирішення низки питань дизайну, підвищення комфорту, вибір місця розташування будівлі обумовлений ландшафтними параметрами, багато що означає естетичний фактор, вирішення транспортних та інших інфраструктурних питань.

#### Список використаних джерел:

1. Samer M. Towards the implementation of the Green Building concept in agricultural buildings: a literature review. *Agricultural Engineering International*. 2013. Vol. 15. № 2. P. 25–46.
2. Білик О.А. Зелене будівництво: концепція, причини та тенденції розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 53–57.
3. Pike J.A Tale of Two Codes: The Influence of Albuquerque and Washington on Green Building. *Environmental Affairs*. 2014. Vol. 41. P. 201–232.
4. Franklin G. Comments: Baltimore City's Green Building Standards, Building Towards an Uncertain Future. *University of Baltimore Journal of Land and Development*. 2014. Vol. 4. Issue 1. P. 85–91.
5. Данилюк М.М., Дмитришин М.В. Зелене будівництво у досягненні сталого регіонального розвитку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2020. Вип. 16(1). С. 153–162.
6. Дорошенко В.М. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «зелене будівництво». *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(2). С. 31–38.
7. Економічна політика ЄС з підтримки зеленого житлового будівництва: Монографія / Ю.В. Орловська, М.С. Вовк, В.С. Чала, С.О. Мащенко. Дніпро, 2017. 148 с.
8. About DGNB. URL: <https://www.dgnb.de/en/dgnb/about-dgnb> (дата звернення: 03.03.2024).

9. Kaplow S.D. Does a Green Building Need a Green Lease? *University of Baltimore Law Review*. 2009. Vol. 38. Issue 3. P. 375–409.
10. Особливості сертифікації BREEAM і LEED. URL: <https://mcl.kiev.ua/osobennosti-sertifikatsii-breeam-i-leed/> (дата звернення: 03.03.2024).

#### References:

1. Samer, M. (2013). Towards the implementation of the Green Building concept in agricultural buildings: a literature review, *Agricultural Engineering International*, 15, 2, 25–46 [in English].
2. Bilyk, O.A. (2016). Zelene budivnytstvo: kontseptsia, prychny ta tendentsii rozvytku [Green construction: concept, causes and development trends], *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, 20(1), 53–57 [in Ukrainian].
3. Pike, J.A (2014). Tale of Two Codes: The Influence of Albuquerque and Washington on Green Building, *Environmental Affairs*, 41, 201–232 [in English].
4. Franklin, G. (2014). Comments: Baltimore City's Green Building Standards, Building Towards an Uncertain Future, *University of Baltimore Journal of Land and Development*, 4, 1, 85–91 [in English].
5. Danyliuk, M.M. & Dmytryshyn, M.V. (2020). Zelene budivnytstvo u dosiahnenni staloho rehionalnoho rozvytku [Green construction in achieving sustainable regional development]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu - Actual problems of the development of the economy of the region*, 16(1), 153–162 [in Ukrainian].
6. Doroshenko, V.M. (2018). Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia poniattia «zelene budivnytstvo» [Theoretical and methodological approaches to defining the concept of "green construction"]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of the development of the economy of the region*, 14(2), 31–38 [in Ukrainian].
7. Orlovska, Yu.V. & Vovk, M.S. & Chala, V.S. & Mashchenko, S.O. (2017). *Ekonomichna polityka YeS z pidtrymky zelenoho zhytlovoho budivnytstva: Monohrafiia [Economic policy of the EU to support green housing construction: Monograph]*. Dnipro [in Ukrainian].
8. About DGNB. [www.dgnb.de](http://www.dgnb.de). Retrieved from <https://www.dgnb.de/en/dgnb/about-dgnb> [in English].
9. Kaplow, S.D. (2009). Does a Green Building Need a Green Lease? *University of Baltimore Law Review*, 38, 3, 375–409 [in English].
10. Osoblyvosti sertyfikatsii BREEAM і LEED [Features of BREEAM and LEED certification]. Retrieved from <https://mcl.kiev.ua/osobennosti-sertifikatsii-breeam-i-leed/> [in Ukrainian].

Подано до редакції 11.03.24 р.

Прийнято до друку 12.04.24 р.

УДК 35.08 (477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-116-125>**Сурай Інна,***доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника***Suray Inna,***Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration at Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-2724>**ТЕНДЕНЦІЇ ЩОДО НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ****TRENDS IN THE PROVISION OF PUBLIC ADMINISTRATIVE SERVICES IN UKRAINE**

**Анотація.** Проведене дослідження показало, що в Україні запровадження й розвиток системи надання публічних адміністративних електронних послуг є цілеспрямованим керованим процесом, який відбувається водночас з процесами реформування публічного/державного управління, процесами цифровізації публічного управління й усіх сфер життєдіяльності суспільства, є нерозривно пов'язаним з ними та зумовлює трансформаційні процеси всієї системи публічного управління.

Високоякісні послуги та зручні процедури – створення умов, за яких фізичні та юридичні особи отримують високоякісні та доступні адміністративні послуги за зручними та зрозумілими процедурами, є пріоритетним напрямом реформування публічного/державного управління в Україні з метою побудови спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів й досвіду; європейській інтеграції.

Нами виокремлено такі тенденції щодо надання публічних адміністративних електронних послуг в Україні: 1) 2006–2008 рр. – початок формування системи надання адміністративних послуг (надання послуг у паперовому вигляді), оцифрування документів та започатковано створення баз даних громадян; 2) 2009–2013 рр. – упорядкування сфери адміністративних послуг та поширення застосування комп'ютерних технологій того часу для формування відповідей на запити громадян, продовження створення баз даних громадян; 3) 2014–2017 рр. – створення мережі центрів надання адміністративних послуг, прийняття концепції розвитку електронного урядування (2017 р.): модернізація публічних послуг; запровадження електронних послуг, у т.ч. адміністративних; 4) з 2018 р. – розвиток мережі ЦНАП, модернізація та цифровізація публічних послуг.

Вважаємо, що сьогодні Україна потребує довгострокової Стратегії цифровізації, яка б забезпечила системний підхід щодо цифровізації публічного управління, збалансовану і безпечну цифровізацію (інформаційну безпеку), доступність послуг (онлайн та офлайн), інтегроване й комфортне отримання послуг, дотримання правових стандартів публічних послуг.

**Ключові слова:** публічне/державне управління, публічні послуги, адміністративні послуги, електронні послуги, цифрові технології, цифровізація, цифровізація публічних послуг, цифрова трансформація, європейська інтеграція, інформаційна безпека.

**Abstract.** The conducted research showed that the introduction and development of the system of providing public administrative electronic services in Ukraine is a purposeful managed process that occurs simultaneously with the processes of reforming public management/public administration, the processes of digitalization of public management/public administration and all spheres of society, is inextricably linked with them and determines the transformational processes of the entire public management system.

High-quality services and convenient procedures – creating conditions under which individuals and legal entities receive high-quality and affordable administrative services according to convenient and understandable procedures is a priority direction of reforming public management/public administration in Ukraine with the aim of building a capable service and digital state that ensures the protection of citizens' interests on the basis of European standards and experience; European integration.

We have singled out the following trends regarding the provision of public administrative electronic services in Ukraine: 1) 2006-2008 – the beginning of the formation of the system for the provision of administrative services (the provision of services in paper form), the digitization of documents and the creation of citizen databases; 2) 2009 – 2013 – streamlining the sphere of administrative services and spreading the use of computer technologies of that time to form answers to citizens' requests, continuing the creation of citizen databases; 3) 2014 – 2017 – creation of a network of centers for the provision of administrative services, adoption of the concept of e-government development (2017): modernization of public services; introduction of electronic services, including administrative; 4) from 2018 – development of a network of centers for the provision of administrative services, modernization and digitization of public services.

We believe that today Ukraine needs a long-term Digitalization Strategy, which would ensure a systematic approach to the digitalization of public management/public administration, balanced and safe digitalization (information security), availability of services (online and offline), integrated and comfortable receipt of services, compliance with legal standards of public services.

**Keywords:** Public management/public administration, public services, administrative services, electronic services, digital technologies, digitization, digitization of public services, digital transformation, European integration, information security.

**Постановка проблеми.** Важливим чинником здійснення процесів радикального оновлення українського суспільства, одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції сьогодні виступає кардинальне реформування (трансформація) публічного управління.

Слід зазначити, що стан публічного управління в умовах глобалізації, демократизації, цифровізації, постійних трансформаційних змін, воєнного стану в Україні продовжує постійно змінюватися як через внутрішньосистемні зміни, так і через зовнішні [1]. Зокрема, значного прогресу Україна досягла у сфері надання адміністративних послуг і електронного врядування. Так, створено мережу центрів надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП). На початок 2022 р. мережа ЦНАП в Україні зросла до близько 3 тисяч точок, серед них: 1027 ЦНАП, 1712 віддалених робочих місць, 124 територіальні підрозділи та 28 мобільних ЦНАП. Порівнюючи з 2020 р., мережа зросла на 1,5 тисячі точок [2]), яка і сьогодні продовжує збільшуватися. Здійснюється цифровізація публічних послуг. Створено та успішно функціонує Єдиний державний вебпортал електронних послуг – Портал Дія, де кожен громадянин може отримати електронні послуги та інформацію про себе з державних електронних інформаційних ресурсів. На сьогодні (в межах проєкту EU4DigitalUA) розроблено 54 послуги для порталу та застосунку Дія; домоглися визнання українського електронного підпису в ЄС; створили Дія.Engine та модернізували 10 реєстрів; масштабували систему Трембіта, в якій здійснили вже 5 млрд транзакцій [3]. При цьому зауважимо, що розширення застосування цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя призводять не тільки до цифровізації публічного управління, а також до трансформації публічного управління [4].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що: О. Пархоменко-Куцевіл досліджувала системність реалізації адміністративних послуг як основи

формування сервісної держави (2020) [5], теоретичні аспекти забезпечення якості публічних послуг (2023) [6], запровадження цифровізації у процес забезпечення якості публічних послуг (2024) [7]; Т. Маматова, О. Чикаренко, І. Чикаренко (2020). – досвід Дніпропетровщини щодо цифровізації публічних послуг [8]; О. Матвеева, Т. Маматова, Є. Бородін, М. Густафсон, Е. Вільборг, С. Квітка (2024) [9] – цифровий уряд в умовах війни: виклики врядуванню та пошуків співпраці між місцевою владою та громадянським суспільством у наданні публічних послуг в Україні; І. Шкурат, Н. Сидоренко, Є. Астрашенко, А. Серенок та Т. Покотило (2022) – соціально-економічний вплив програм міжнародної технічної допомоги на стан публічних та адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах України [10] тощо.

Звернемо увагу на виокремлення Т. Маматовою [11, с. 173] основних етапів розвитку нормативно-правового забезпечення системи надання адміністративних послуг в Україні: закладення основ системи надання адміністративних послуг у частині взаємодії із суб'єктами господарювання (до 2005 р.); початок формування системи надання адміністративних послуг (2006–2008 рр.); нормотворча діяльність з метою упорядкування сфери адміністративних послуг (2009–2013 рр.); розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері надання адміністративних послуг (2014–2017 рр.); розвиток мережі належних ЦНАП органів місцевого самоврядування і діджиталізація сфери публічних послуг (2019–2020 рр.). При цьому, зауважимо, що саме активна цифровізація сфери публічних послуг, у т.ч. адміністративних послуг, спонукає говорити сьогодні про електронні послуги в публічному управлінні, активізує дослідження цього напрямку та актуалізує тематику дослідження.

Тому, **метою цієї статті** є висвітлення тенденцій щодо надання публічних адміністративних послуг в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У цьому дослідженні ми будемо використовувати такі поняття, закріплені законодавством України: «*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» [12, ст. 1] (поняття не зазнало змін від першої редакції, 2012 р.); «*публічна послуга* – юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, переходять, припиняються права та/або здійснюються обов'язки суб'єктом звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення» (2021 р.) [13, ст. 1]; «*електронна публічна послуга* – послуга, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у т.ч. адміністративна послуга (у т.ч. в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у т.ч. з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» (2021 р.) [13, ст. 1]. Тобто мова йтиме про публічні адміністративні електронні послуги.

Нами виокремлено такі тенденції щодо надання публічних адміністративних електронних послуг в Україні:

- 1) 2006–2008 рр. – початок формування системи надання адміністративних послуг (надання послуг у паперовому вигляді), оцифрування документів та започатковано створення баз даних громадян;
- 2) 2009–2013 рр. – упорядкування сфери адміністративних послуг та поширення застосування комп'ютерних технологій того часу для формування відповідей на запити громадян, продовження створення баз даних громадян;
- 3) 2014–2017 рр. – створення мережі центрів надання адміністративних послуг, прийняття концепції розвитку електронного урядування (2017 р.): модернізація публічних послуг; запровадження електронних послуг, у т.ч. адміністративних;
- 4) 2018 р. – до тепер – розвиток мережі ЦНАП, модернізація та цифровізація публічних послуг.

Так, у 2012 р. Законом України «Про адміністративні послуги» (чинний з 07.10.2012 р.) [12, перша редакція] зафіксовано, що суб'єкти надання адміністративних послуг зобов'язані забезпечити: 1) облаштування у місцях прийому суб'єктів звернень інформаційних стендів із зразками відповідних документів та інформації; 2) створення та функціонування вебсайтів, на яких розміщується інформація про порядок надання відповідних адміністративних послуг, режим доступу до приміщення, в якому здійснюється прийом суб'єктів звернень, наявність сполучення громадського транспорту, під'їзних шляхів та місць паркування; 3) здійснення посадовими особами прийому суб'єктів звернень згідно з графіком не менше 40 годин на тиждень, у тому числі в суботу – не менше шести годин; 4) надання суб'єкту звернення, який звернувся за допомогою засобів телекомунікації (телефону, електронної пошти, інших засобів зв'язку), інформації про порядок надання адміністративних послуг; 5) видання довідково-інформаційних матеріалів про адміністративні послуги та безоплатне поширення таких матеріалів у приміщеннях, в яких здійснюється прийом суб'єктів звернень; 6) облаштування скриньки для висловлення суб'єктами звернень зауважень і пропозицій щодо якості надання адміністративних послуг (перша редакція [12, ст. 6 п. 2]). Адміністративна послуга вважалася наданою з моменту отримання її суб'єктом звернення особисто або направлення поштою (рекомендованим листом з повідомленням про вручення) листа з повідомленням про можливість отримання такої послуги на адресу суб'єкта звернення. У випадках, передбачених законодавством, відповідний документ міг бути надісланий поштою (рекомендованим листом з повідомленням про вручення) або за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку (перша редакція, ст.10, п. 5). При цьому зауважимо, що цим законом [12] встановлено, що до 1 січня 2014 р. мають бути утворено ЦНАП (утворені міськими радами міст обласного та/або республіканського Автономної Республіки Крим значення, Київською, Севастопольською міськими, районними, районними у містах Києві та Севастополі державними адміністраціями) (перша редакція [12, ст. 20]).

Важливим кроком розвитку електронного урядування в Україні стало розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» (2017 р.) [14]. Реалізація Концепції була передбачена на період до 2020 р. та спрямована на виконання комплексних заходів за такими напрямками: модернізація публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних

технологій (далі – ІКТ); модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; управління розвитком електронного урядування.

Зауважимо, що модернізація публічних послуг та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою ІКТ включала:

- *розвиток електронних послуг* (запровадження електронних послуг, у т.ч. адміністративних, в усіх сферах суспільного життя, а також надання інтегрованих електронних послуг за життєвими та бізнес-ситуаціями; реалізація принципу єдиного вікна («one-stop-shop») шляхом забезпечення розвитку та функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг як єдиної точки доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг; розвиток електронних публічних закупівель, електронних договорів і рахунків, електронних аукціонів; стимулювання використання електронних послуг фізичними та юридичними особами);
- *розвиток відкритих даних* (формування та розвиток інфраструктури відкритих даних на базі єдиного державного вебпорталу відкритих даних, інтегрованих з ним інших вебпорталів відкритих даних, публічних інтерфейсів прикладного програмування (API), відкритих стандартів та форматів; оприлюднення та регулярне оновлення наборів даних у формі відкритих даних відповідно до суспільного інтересу, кращих світових практик, встановлених вимог щодо якості даних і відкритості та прозорості діяльності; стимулювання розвитку на базі відкритих даних загальнодоступних проєктів і сервісів (соціальних, громадських, медійних та комерційних), у тому числі у співпраці з органами влади, для підвищення відкритості та ефективності їх діяльності, надання якісних послуг та розвитку інноваційного бізнесу);
- *розвиток електронних інструментів залучення громадян* (зокрема, розвиток інституту електронних звернень тощо);
- *розвиток електронної ідентифікації та довірчих послуг* (зручний та безпечний доступ громадян та суб'єктів господарювання до визначених даних з інформаційних систем органів влади, різноманітних електронних послуг та інтерактивних інструментів без необхідності використання декількох облікових записів в різних інформаційних системах, зокрема, сприяння наповненню єдиного демографічного реєстру та поширенню паспортів громадянина України у формі ID-карти; реалізація принципу «single-sign-on» шляхом впровадження інтегрованої системи електронної ідентифікації та автентифікації і повторного використання в інформаційно-телекомунікаційних системах органів влади).

Вважаємо, що за всіма визначеними напрямками проведена успішна робота, яка сьогодні продовжується.

Також відзначимо важливе значення для вдосконалення надання громадянам адміністративних послуг, підвищення їх якості й доступності Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування ЦНАП та удосконалення адміністративних послуг, які надаються в електронній формі» від 03.11.2020 р. № 2679-IX [15], яким доповнено законодавство України, зокрема, питаннями щодо моніторингу якості надання адміністративних послуг з урахуванням вимог законодавства про захист персональних даних. Важливою подією стало ухвалення 17 лютого 2022 р. Верховною Радою України та набуття чинності 15 грудня 2023 р. Закону «Про



адміністративну процедуру» [16], який повинен забезпечити належний баланс між інтересами громадян, суспільства та обов'язками держави.

Погоджуємося з С. Чорним, що цифровізація (нерозривно пов'язана із цифровою трансформацією) [17, с. 228] публічної адміністрації передбачає застосування стратегічних технологій публічного адміністрування: «упровадження «цифрового» робочого місця; публічна адміністрація потребує нових методів виявлення та розуміння потреб і бажань громадян; використання соціальних мереж та комунікацій для їхнього активного залучення до політичних процесів; доступ до інформаційних баз як інструменту оцінки та контролю роботи влади та держави; штучний інтелект не обмежений у сприйнятті декількох показниками і допомагає обробляти тисячі параметрів і обирати оптимальні рішення; електронна ідентифікація громадян (e-ID); державні установи орієнтовані на одночасне поліпшення якості послуг, оптимізацію кількості службовців та зменшення витрат; технологія розподіленої однорангової мережі загального користування, що може зберігати інформацію про транзакції (правочини) на постійній основі і без можливості її зміни, яка захищена криптографічними засобами, має назву «блокчейн»; застосування публічною адміністрацією технологій «розумних» машин і засобів, а саме різнорідне поєднання цифрових технологій, які здатні робити те, на що колись була здатна лише людина» [17, с. 229]. Крім цього, Ю. Пігарев та Н. Костенюк виділяють серед провідних технологій цифровізації, що використовуються в публічному секторі саме в контексті реалізації публічних послуг: багатоканальне інформування та залучення громадян; відкриті дані; електронну ідентифікацію громадян; повсюдну аналітику; «розумні» машини та засоби; «інтернет речей»; «цифрові» державні платформи [18, с. 95].

Вважаємо, що цифрові технології значною мірою визначають напрям змін, а цифровізація публічного управління може призвести до системної зміни моделі управління [4]. Також слід вказати на такі основні ризики впровадження цифрових технологій: втрата контролю в критичних сферах державного/публічного управління; несанкціоноване використання персональних даних; можливість порушення прав людини в автоматизованих управлінських рішеннях; організаційні ризики, у тому числі спротив влади переходу від відомчої інформатизації до платформних (відомчих) рішень (ризик втрати контролю, страх відкритості своїх даних) [19, с. 115–116] тощо. Подоланню цих ризиків сприятимуть заходи, зокрема, з інформаційної безпеки.

У Пропозиціях щодо окремих напрямів державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП [20] подається виклад окремих проблем і завдань цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг і ЦНАП та узагальнені пропозиції: 1) сформулювати й затвердити Стратегію цифрової трансформації сфери адміністративних послуг. У законодавстві та/або програмних документах Уряду актуалізувати роль і місце ЦНАП у контексті цифрової трансформації, врахувавши потребу синергії ЦНАП та е-послуг; 2) використовувати можливості та потенціал ЦНАП для просування і розвитку е-послуг (застосування API для інтеграції інформаційних систем ЦНАП (ОМС) з IT-інструментарієм е-послуг; виконання адміністраторами ЦНАП функції «цифрового посередника»; як один з хабів для інформування та навчання цифровій грамотності; як одне з місць отримання засобів е-ідентифікації тощо); 3) актуалізувати офіційне бачення щодо визначення пріоритетності переведення адміністративних послуг в е-форму, виходячи з життєвих (бізнесових) подій (провести маппінг адміністративних послуг, сформувати комплексні послуги).

Перевагу віддавати базовим (найбільш затребуваним) послугам. Сприяти ОМС щодо розроблення та надання е-послуг у рамках їхніх власних повноважень; 4) продовжити політику децентралізації (передачі/делегування) повноважень від органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування, насамперед у питаннях ДРАЦС та інших базових (популярних) послуг; 5) визначити державні реєстри (бази даних), е-взаємодія з якими систем автоматизації ЦНАП дозволить у найближчій перспективі якісніше й оперативніше надавати найбільш викликані адміністративні послуги через ЦНАП. Визначити черговість і терміни готовності запровадження пріоритетних е-взаємодій між системами автоматизації ЦНАП та державними реєстрами, інформаційними системами суб'єктів надання адміністративних послуг, враховувати контекст запровадження е-послуг.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що в Україні запровадження й розвиток системи надання публічних адміністративних електронних послуг в Україні є цілеспрямованим керованим процесом, який відбувається водночас з процесами реформування публічного/державного управління, процесами цифровізації публічного управління й усіх сфер життєдіяльності суспільства, є нерозривно пов'язаним з ними та зумовлює трансформаційні процеси всієї системи публічного управління.

Високоякісні послуги та зручні процедури – створення умов, за яких фізичні та юридичні особи отримують високоякісні та доступні адміністративні послуги за зручними та зрозумілими процедурами є пріоритетним напрямом реформування публічного/державного управління в Україні з метою побудови спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів й досвіду; європейській інтеграції.

Нами виокремлено такі тенденції щодо надання публічних адміністративних електронних послуг в Україні: 1) 2006–2008 рр. – початок формування системи надання адміністративних послуг (надання послуг у паперовому вигляді), оцифрування документів та започатковано створення баз даних громадян; 2) 2009–2013 рр. – упорядкування сфери адміністративних послуг та поширення застосування комп'ютерних технологій того часу для формування відповідей на запити громадян, продовження створення баз даних громадян; 3) 2014–2017 рр. – створення мережі центрів надання адміністративних послуг, прийняття концепції розвитку електронного урядування (2017 р.): модернізація публічних послуг; запровадження електронних послуг, у т.ч. адміністративних; 4) з 2018 р. – розвиток мережі ЦНАП, модернізація та цифровізація публічних послуг.

Вважаємо, що сьогодні Україна потребує довгострокової Стратегії цифровізації, яка б забезпечила системний підхід щодо цифровізації публічного управління, збалансовану і безпечну цифровізацію (інформаційну безпеку), доступність послуг (онлайн та офлайн), інтегроване й комфортне отримання послуг, дотримання правових стандартів публічних послуг.

#### Список використаних джерел:

1. Goncharuk N., Pyrohova Y., Suray I., Prokopenko L., Prudius L. Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. № 03. pp. 1613–1627 (SCOPUS). DOI: <http://dx.doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.27>.
2. Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000. опубліковано 17 лютого 2022 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000> (дата звернення: 28.04.2024).
3. Конференція «Цифрова трансформація як каталізатор європейської інтеграції України»: результати співпраці з EU4DigitalUA. Прес-офіс Мінцифри, 15 березня 2024 р. URL:

- <https://thedigital.gov.ua/news/konferentsiya-tsifrova-transformatsiya-yak-katalizator-evropeyskoi-integratsii-ukraini-rezultati-spivpratsi-z-eu4digitalua> (дата звернення: 02.05.2024).
4. Сурай І.Г. Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>.
  5. Пархоменко-Куцевіл О.І. Системність реалізації адміністративних послуг як основа формування сервісної держави. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 5 (11). С. 146–153.
  6. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретичні аспекти забезпечення якості публічних послуг: світовий та національний досвід. *Наукові перспективи*. 2023. № 9. С. 168–178.
  7. Пархоменко-Куцевіл О.І. Запровадження цифровізації у процес забезпечення якості публічних послуг. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 2(30). С. 235–245.
  8. Маматова Т., Чикаренко О., Чикаренко І. Цифровізація публічних послуг: досвід Дніпропетровщини. *Аспекти публічного управління*. 2020. №8 (1). С. 98–102.
  9. Matveieva O., Mamatova T., Borodin Y., Gustafsson M., Wihlborg E., Kvitka S. Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2024. P. 2002–2011.
  10. Skurat I., Sydorenko N., Astrashenok Y., Serenok A., Pokotylo T. Socio-economic impact of international technical assistance programs on the state of public and administrative services in the amalgamated hromadas of Ukraine. *Review of Economics and Finance*. 2022. № 20. P. 294–299. (SCOPUS).
  11. Маматова Т., Сидоренко Н. Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(6). С. 164–177. <https://doi.org/10.15421/1520115>.
  12. Про адміністративні послуги. Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#n3> (дата звернення: 28.04.2024).
  13. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
  14. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
  15. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації мережі та функціонування ЦНАПів та удосконалення адміністративних послуг, що надаються в електронній формі. Закон України від 03 лист. 2020 р. № 2679. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
  16. Про адміністративну процедуру. Закон України від 17.02.2022 р. №3475 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
  17. Чорний С.В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*. 2021. № 4. С. 224–229.
  18. Пігарев Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 92–96.
  19. Suray I., Hrazhevskaya N., Yakovenko L., Suprunenko S., Sabadosh H, Gerashchenko V. Transformation of Public administration in a Network Economy. *International Journal of Management*. 2020. Vol. 11. Is. 5. P. 108–119. (SCOPUS) DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.011.
  20. Пропозиції щодо окремих напрямів державної політики з цифрової трансформації сфери надання адміністративних послуг та ЦНАП. URL:

<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/692/U-LEAD-Policy-Paper-onDigitalisation-2021.pdf> (дата звернення: 02.05.2024).

#### References:

1. Goncharuk, N. & Pyrohova, Y., & Suray, I., & Prokopenko, L. & Prudius, L. (2023). Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*, 68, 03, 1613–1627, September 2023 (SCOPUS). DOI: <http://dx.doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.27> [in English].
2. Mintsyfry: Kilkist tochok dostupu do administratyvnykh posluh nablyzhaetsia do 3000. opublikovano 17 liutoho 2022 r. [The Ministry of Digital Transformation of Ukraine: The number of access points to administrative services is approaching 3,000. Published on February 17, 2022]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000> [in Ukrainian].
3. Konferentsiia «Tsyfrova transformatsiia yak katalizator yevropeiskoi intehratsii Ukrainy»: rezultaty spivpratsi z EU4DigitalUA. Pres-ofis Mintsyfry, 15 bereznia 2024 r. [Conference "Digital transformation as a catalyst for the European integration of Ukraine": results of cooperation with EU4DigitalUA. Press office of the Ministry of Digital, March 15, 2024]. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/news/konferentsiya-tsyfrova-transformatsiya-yak-katalizator-evropeyskoi-integratsii-ukraini-rezultati-spivpratsi-z-eu4digitalua> [in Ukrainian].
4. Surai, I.H. (2024). Tsyfrova transformatsiia publicnogo upravlinnia: semantychnyi analiz poniattia [Digital transformation of public administration: semantic analysis of the concept]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2> [in Ukrainian].
5. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2020). Systemnist realizatsii administratyvnykh posluh yak osnova formuvannia servisnoi derzhavy [Systematic implementation of administrative services as a basis for the formation of a service state]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia - Expert: paradigms of legal sciences and public administration*, 5 (11), 146–153 [in Ukrainian].
6. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2023). Teoretychni aspekty zabezpechennia yakosti publichnykh posluh: svitovyi ta natsionalnyi dosvid [Theoretical aspects of ensuring the quality of public services: world and national experience. Scientific perspectives], *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 9, 168–178 [in Ukrainian].
7. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2024). Zaprovdzhennia tsyfrovizatsii u protses zabezpechennia yakosti publichnykh posluh [Introduction of digitalization in the process of ensuring the quality of public services]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriiia «Upravlinnia ta administruvannia» – Scientific innovations and advanced technologies. Management and Administration Series*, 2(30), 235–245 [in Ukrainian].
8. Mamatova, T. & Chykarenko, O. & Chykarenko, I. (2020). Tsyfrovizatsiia publichnykh posluh: dosvid Dnipropetrovshchyny [Digitization of public services: experience of Dnipropetrovsk region]. *Aspekty publicnogo upravlinnia - Aspects of public administration*, 8 (1), 98–102 [in Ukrainian].
9. Matveieva, O. & Mamatova, T. & Borodin, Y. & Gustafsson, M. & Wihlborg, E. & Kvitka S. (2024). Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002–2011 [in English].
10. Skurat, I. & Sydorenko, N. & Astrashenok, Y. & Serenok, A. & Pokotylo T. (2022). Socio-economic impact of international technical assistance programs on the state of public and administrative services in the amalgamated hromadas of Ukraine. *Review of Economics and Finance*, 20, 294–299. Retrieved from <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85140768023&origin=inward&txGid=9f9fbfbf99fd65dc7365a7e3458b9526> [in English].
11. Mamatova, T., & Sydorenko, N. (2020). Systema nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini: osoblyvosti normatyvno-pravovoho rehuliuвання [The system of providing administrative services in

- Ukraine: peculiarities of regulatory and legal regulation]. *Aspekty publichnoho upravlinnia - Aspects of public administration*, 8(6), 164–177. <https://doi.org/10.15421/1520115> [in Ukrainian].
12. Pro administratyvni posluhy. Zakon Ukrainy vid 6 veresnia 2012 r. №5203-VI [About administrative services. Law of Ukraine from September 6 2012, №5203-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#n3> [in Ukrainian].
  13. Pro osoblyvosti nadannia publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh. Zakon Ukrainy vid 15 lypnia 2021 r. № 1689-IX [On the peculiarities of providing public (electronic public) services. Law of Ukraine from July 15 2021, № 1689-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> [in Ukrainian].
  14. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 veresnia 2017 r. № 649-r [On the approval of the Concept of the development of electronic governance in Ukraine. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from September 20 2017, № 649-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
  15. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii merezhi ta funktsionuvannia TsNAPiv ta udoskonalennia administratyvnykh posluh, shcho nadaiutsia v elektronni formi. Zakon Ukrainy vid 03 lyst. 2020 r. № 2679 [On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding the optimization of the network and the functioning of the TsNAPs and the improvement of administrative services provided in electronic form. The Law of Ukraine from November 03 2020, № 2679]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-20#Text> [in Ukrainian].
  16. Pro administratyvnu protseduru. Zakon Ukrainy vid 17.02.2022 №3475 [About the administrative procedure. Law of Ukraine from February 17 2022, №3475]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> [in Ukrainian].
  17. Chorny, S.V. (2021). Poniattia ta perspektivy rozvytku tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Concepts and prospects for the development of digitalization in the field of public administration]. *Kyivskyi chasopys prava – Kyiv Journal of Law*, 4, 224–229 [in Ukrainian].
  18. Piharev, Yu. & Kosteniuk, N. Didzhitalizatsiia publichnoho upravlinnia yak chynnyk tsyfrovoy transformatsiy Ukrainy [Digitization of public administration as a factor of digital transformation of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, 2(83), 92–96 [in Ukrainian].
  19. Suray I., & Hrazhevska N., & Yakovenko L., & Suprunenko S., & Sabadosh H., & Gerashchenko V. (2020). Transformation of Public administration in a Network Economy. *International Journal of Management*, 11, Is. 5, May, 108–119. (SCOPUS) DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.011 [in English].
  20. Propozytsii shchodo okremykh napriamiv derzhavnoi polityky z tsyfrovoy transformatsii sfery nadannia administratyvnykh posluh ta TsNAP [Proposals regarding individual directions of state policy on digital transformation of the sphere of administrative services and TsNAP]. *decentralization.gov.ua*. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/692/U-LEAD-Policy-Paper-onDigitalisation-2021.pdf> [in Ukrainian].

Подано до редакції 2.05.24 р.

Прийнято до друку 4.06.24 р.

УДК 35-051:331.101.3.

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-126-135>

Ткаченко Олексій,  
аспірант кафедри менеджменту та  
адміністрування Національного університету  
«Чернігівська політехніка»

Tkachenko Oleksiy,  
graduate student of the Department of  
Management and Administration of Chernihiv  
Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7616-465X>✉ [tkachenko281@ukr.net](mailto:tkachenko281@ukr.net)

## МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### MOTIVATION AND STIMULATION OF PUBLIC SERVANTS

**Анотація.** У статті розглядаються питання мотивації та стимулювання публічних службовців. На початку дослідження автор звертає увагу на той факт, що термін «публічний службовець» на рівні вітчизняного законодавства не закріплений. Наразі існує лише доктринальне його тлумачення, що у свою чергу породжує низку наукових дискусій з цього питання. Враховуючи зазначене, до категорії публічних службовців автор пропонує віднести державних політичних діячів, посадових осіб державних колегіальних органів, суддів, прокурорів, військовослужбовців, осіб, що проходять альтернативну (невійськову) службу, інших державних службовців, працівників патронатної служби, осіб, що проходять службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування.

Одним із основних факторів забезпечення ефективної та сумлінної праці публічних службовців є формування правильної мотивації і винагороди за виконання службових обов'язків. Публічні службовці, як і інші наймані працівники, бажають суспільного визнання результатів своєї професійної діяльності та заохочення за виконану роботу. Завдяки стимулюванню публічних службовців у них розвивається ініціативність, рішучість та впевненість у власних діях, формується свідоме та відповідальне ставлення до справи. До того ж, наявність мотиваційної складової в органах публічної служби опосередковано впливає на мінімізацію корупційних правопорушень серед публічних службовців. Саме в межах кожного виду публічної служби у статті детально проводиться аналіз заходів заохочення, мотивації та стимулювання, а також визначаються особливості їх застосування.

Дослідження питання мотивації та стимулювання публічних службовців дозволило зробити певні висновки. Зокрема, на думку автора, сутність мотивації та стимулювання варто розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних заходів, що застосовуються до публічного службовця, які дають змогу реалізувати його професіоналізм, сприяють самовдосконаленню, активізують виконання ним службових обов'язків задля досягнення високих результатів та показників у роботі, реалізації цілей організації, а також відіграють суттєву роль у забезпеченні ефективного та якісного надання державних послуг. На жаль, по деяким категоріям публічних службовців відсутнє чітке правове регулювання видів заходів заохочення та порядку їх застосування, що породжує законодавчу невизначеність даного питання.

**Ключові слова:** публічна служба, державна служба, публічний службовець, мотивація, стимулювання, заохочення, подяка, премія, надбавка, доплата.

**Abstract.** The article addresses issues of motivation and incentivization of public servants. At the beginning of the study, the author draws attention to the fact that the term «public servant» is not defined in domestic legislation. Currently, only doctrinal interpretations exist, which in turn give rise to a number of scholarly debates on this matter. Considering this, the author suggests including the following categories

under the umbrella of public servants: state political figures, officials of state collegial bodies, judges, prosecutors, military personnel, individuals undergoing alternative (non-military) service, other civil servants, employees of the patronage service, individuals serving in the authorities of the Autonomous Republic of Crimea and local self-government bodies.

One of the main factors ensuring effective and conscientious work of public servants is the formation of proper motivation and reward for the performance of official duties. Public servants, like other hired workers, seek societal recognition for the results of their professional activities and encouragement for the work they perform. Through incentivizing public servants, they develop initiative, determination, and confidence in their actions, fostering a conscious and responsible approach to their tasks. Furthermore, the presence of motivational components in public service agencies indirectly contributes to minimizing corrupt practices among public servants. Within each type of public service, the article thoroughly analyzes incentive measures, motivation, and stimulation, as well as identifies the peculiarities of their application.

The investigation into the motivation and incentivization of public servants has led to certain conclusions. In particular, according to the author, the essence of motivation and incentivization should be regarded as a combination of material and non-material measures applied to public servants, which enable them to realize their professionalism, promote self-improvement, activate the fulfillment of their duties to achieve high results and performance indicators at work, fulfill the organization's goals, and play a significant role in ensuring effective and quality provision of state services. Unfortunately, for some categories of public servants, there is a lack of clear legal regulation of types of incentive measures and the procedure for their application, which creates legislative uncertainty on this matter.

**Keywords:** public service, civil service, public servant, motivation, incentivization, encouragement, appreciation, bonus, allowance, supplement.

**Постановка проблеми.** Значна частина публічно-управлінської діяльності реалізується через систему органів публічної служби, які виступають складовими елементами державно-владного механізму. Тож очевидно, що гідний рівень оплати праці, матеріальні та нематеріальні стимули на публічній службі, застосування різних методів мотивації, належне матеріально-технічне забезпечення робочого місця, а також розуміння потреб публічних службовців надзвичайно важливі для ефективного управління та посилення їх зацікавленості у якісному виконанні службових завдань. Публічні службовці, як і інші наймані працівники, бажають суспільного визнання результатів своєї професійної діяльності та заохочення за виконану роботу. Завдяки стимулюванню публічних службовців у них розвивається ініціативність, рішучість та впевненість у власних діях, формується свідоме та відповідальне ставлення до справи. До того ж, наявність мотиваційної складової в органах публічної служби опосередковано впливає на мінімізацію корупційних правопорушень серед публічних службовців. Усе вищезазначене підкреслює актуальність теми дослідження та спонукає до проведення подальшого глибокого аналізу зазначеного питання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти мотивації та стимулювання публічних службовців були предметом наукових досліджень А. Мельниченко, Н. Рунової, О. Селецького, В. Черепанова, Н. Черненко та ін. Проте спеціальні дослідження з означеної проблематики практично відсутні.

**Мета дослідження** – на основі аналізу положень вітчизняного законодавства та поглядів науковців у досліджуваній царині здійснити комплексне дослідження питання мотивації та стимулювання публічних службовців.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «публічний службовець» на рівні вітчизняного законодавства не закріплений. Наразі існує лише доктринальне його

тлумачення, що у свою чергу породжує низку наукових дискусій з цього питання. Так, В. Черепанов пише, що публічний службовець – це особа, яка є працівником органу державного управління або його апарату, котра зобов'язана виконувати функціональні обов'язки та надавати послуги особистого професійного або технічного характеру [1, с. 89]. Н. Рунова вважає, що публічним є службовець, який обіймає посаду в органі виконавчої влади, апараті органів влади чи органі місцевого самоврядування на підставі фактичного складу, обов'язковим елементом якого є акт призначення на посаду, і здійснює професійну виконавчо-розпорядчу адміністративну діяльність на постійній основі, виходячи з публічних інтересів [2, с. 273]. Н. Черненко наголошує, що статус публічного службовця є професійним статусом, оскільки пов'язаний з професійною діяльністю особи, яка обіймає посаду у системі публічного управління та адміністрування і у межах компетенцій приймає відповідні управлінські рішення, несе відповідальність за них відповідно до чинного законодавства [3, с. 79].

Беручи до уваги визначення «публічної служби», яке міститься у ст. 4 Кодексу адміністративного судочинства України, вбачається, що до категорії публічних службовців варто віднести державних політичних діячів, посадових осіб державних колегіальних органів, суддів, прокурорів, військовослужбовців, осіб, що проходять альтернативну (невійськову) службу, інших державних службовців, працівників патронатної служби, осіб, що проходять службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування.

Законом України «Про державну службу» у ст. 50 передбачається, що держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросесної та ініціативної роботи [4]. Водночас серед науковців дискусійним залишається питання: який рівень оплати праці державних службовців, на думку законодавця, є достатнім? Чи той, що надає економічну свободу та незалежність держслужбовцю, чи той, що задовольняє його базові соціально-економічні потреби, або ж такий, що гарантує держслужбовцю стабільність його статусу посадовця та надає впевненість у майбутньому? Питання залишається відкритим.

Структурно заробітну плату державного службовця можна поділити на частини: 1. Посадовий оклад; 2. Надбавка за вислугу років; 3. Надбавка за ранг державного службовця; 4. Премії (у разі встановлення).

Щодо заохочень держслужбовців, то відповідно до ч. 1 ст. 53 Закону України «Про державну службу» за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги до державних службовців застосовують такі види заохочень: 1) оголошення подяки; 2) нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу; 3) дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному цим Законом; 4) представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота); 5) представлення до відзначення державними нагородами [4]. Як зазначає О. Селецький, у переважній більшості перелічені види заохочень носять моральний характер. Натомість законодавець оминає такий важливий вид матеріального стимулювання, як нагородження цінним подарунком. Аналогічним чином у даній статті не згадується премія як один з різновидів заохочення держслужбовців. У даному Законі премія розглядається лише в якості складової частини заробітної плати державного службовця (ст. 50). Підсумовуючи, вчений визначає «заохочення державного службовця» як офіційно виражену в наказі (розпорядженні) керівника державної служби (суб'єкта



призначення) позитивну оцінку результатів праці державного службовця у вигляді застосування встановлених у Законі України «Про державну службу» заходів стимулювання з метою спонукання держслужбовця до усвідомленого сумлінного виконання своїх службово-трудова обов'язків [5, с. 68–69].

Деякі особливості щодо мотивації та стимулювання характерні стосовно службовців спеціалізованої державної служби. Або ж її ще називають державною службою особливого характеру. До такої, наприклад, відноситься дипломатична служба. О. Селецький відзначає, що заохочення дипломатичних працівників заходами морального і матеріального характеру шляхом публічного визнання, схвалення високих результатів їхньої праці є серйозною мотивацією успішного виконання своїх службових повноважень. Заохочення відіграє велику роль в активізації їх професійної діяльності і має на меті формування у працюючих сумлінного відношення до праці [6, с. 126–127]. Говорячи про особливості оплати праці посадових осіб дипломатичної служби, слід наголосити, що їхня заробітна плата, крім складових частин, встановлених Законом України «Про державну службу», включає також надбавку за дипломатичний ранг, якщо їм не виплачується надбавка за ранг державного службовця. Ще однією складовою мотивації дипломатичних службовців є те, що в окремих випадках за успішне виконання особливо важливих завдань та особливі заслуги їм може бути достроково присвоєно черговий дипломатичний ранг [7]. Необхідно також звернути увагу, що з метою заохочення працівників дипломатичної служби України та відзначення їх трудових досягнень у професійній, службовій діяльності, за бездоганну службу та особливі заслуги під час виконання службових обов'язків в МЗС такі працівники можуть бути нагороджені наступними відомчими заохочувальними відзнаками: Подякою Міністерства закордонних справ України; Почесною грамотою Міністерства закордонних справ України; нагрудним знаком «Відзнака МЗС України»; нагрудним знаком «За сумлінну службу»; нагрудним знаком «За відданість дипломатичній службі».

Заслугове уваги також питання фінансового забезпечення, мотивації та стимулювання народних депутатів України. Законом України «Про статус народного депутата України» [8] визначено, що: 1) нардепам встановлюється щомісячний посадовий оклад; 2) виплачуються надбавки до посадового окладу та доплати за науковий ступінь або почесне звання; 3) видаються кошти для компенсації вартості проїзду; 4) передбачається щомісячне забезпечення коштами на оренду житла або винайм готельного номера (для народних депутатів, які не забезпечені житлом у місті Києві, і місце їх проживання, відповідно до реєстрації, знаходиться на відстані понад 30 км від меж міста Київ); 5) створюються умови для підвищення професійного рівня нардепів, зокрема: підвищення кваліфікації, навчання у навчальних закладах, вивчення іноземних мов у вільний від виконання депутатських обов'язків час за рахунок бюджетних коштів; 6) нардеп забезпечується окремим технічно обладнаним службовим кабінетом у приміщеннях Верховної Ради України на строк виконання депутатських повноважень; 7) нардепу видається дипломатичний паспорт на строк виконання депутатських повноважень; 8) передбачаються інші пільги та заходи стимулювання. Тобто, як бачимо, держава створює та гарантує кожному народному депутату необхідні умови та стимули для ефективного здійснення ним депутатських повноважень.

Говорячи про суддівську винагороду, то відповідно до ст. 135 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» вона складається з посадового окладу та доплат за: 1) вислугу років; 2) перебування на адміністративній посаді в суді; 3) науковий

ступінь; 4) роботу, що передбачає доступ до державної таємниці [9]. Суддівська винагорода є суттєвим матеріальним стимулюванням суддів. Так, наприклад, базовий розмір посадового окладу судді коливається від 30 до 75 прожиткових мінімумів для працездатних осіб (залежно від судової інстанції, де працює суддя). Я. Скоромний зауважує, що рівень оплати суддів відповідно до їх посади та службових обов'язків має бути таким, який би гарантував суддям захист від тиску, що створюється внаслідок прийняття ними судових рішень або через судову поведінку [10, с. 276].

Окрім цього, Рада суддів України з нагоди загальнодержавних свят, галузевих професійних свят, ювілейних дат, подій, за особистий вклад у забезпечення зміцнення авторитету судової влади, забезпечення незалежності судової системи може нагороджувати суддів відзнаками. Це також одна із форм їх заохочення, переважно морального. Відзнаки Ради суддів України поділяють на загальні (Подяка, Грамота, Почесна грамота, Відзнака «За сумлінну працю», Почесна відзнака «Знак пошани») та ювілейні (запроваджуються/присвячуються до конкретної ювілейної дати).

Варто також наголосити, що суддя до звільнення з посади або припинення його повноважень може бути нагороджений державними нагородами лише за виявлену ним особисту мужність і героїзм в умовах, пов'язаних із ризиком для життя, за дії, пов'язані з участю та/або сприянням обороні України, захисту її територіальної цілісності і недоторканності, а також будь-якими іншими нагородами, відзнаками, грамотами, не пов'язаними із здійсненням правосуддя (ч. 9 ст. 56 Закону України «Про судоустрій і статус суддів») [9].

Щодо мотивації та стимулювання прокурорів, то варто також розпочати з аналізу заходів їх матеріального заохочення. Завдяки матеріальному заохоченню прокурорів покращується не лише їх матеріальне становище, а й підвищується рівень їх честі та гідності як охоронців законності. Заробітна плата прокурора відповідно до ст. 81 Закону України «Про прокуратуру» складається з посадового окладу, премій та надбавок за: 1) вислугу років; 2) виконання обов'язків на адміністративній посаді та інших виплат, передбачених законодавством [11]. За вагомі особисті досягнення у професійній діяльності, сумлінне і зразкове виконання службових обов'язків, ініціативність у роботі, тривалу й бездоганну службу до прокурорів можуть застосовуватись такі заходи заохочення (відомчі заохочувальні відзнаки): Подяка Генерального прокурора; Грамота Генерального прокурора; Почесна грамота Генерального прокурора; нагрудний знак «Ветеран прокуратури України»; нагрудний знак «За сумлінну службу в органах прокуратури»; нагрудний знак «Почесний працівник прокуратури України» [12]. Перелічені заходи заохочення слугують підвищенню рівня професійної мотивації прокурорів для реалізації поставлених перед ними завдань. На думку А.О. Мельниченко, професійна мотивація працівників органів прокуратури України – це сукупність різноманітних спонукань, які активізують діяльність людини в професійній сфері – галузі діяльності органів прокуратури України з метою виконання покладених на неї завдань та функцій, а також досягнення високих результатів і показників у роботі, ефективному виконанні своїх обов'язків, самореалізації і самовдосконаленні тощо, що здійснюється на основі впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів [13, с. 135].

До військовослужбовців як представників публічної служби за старанність, розумну ініціативу та сумлінне виконання службових обов'язків теж застосовуються заохочення. Вони виступають важливим засобом виховання військовослужбовців, їх мотивації і зміцнення військової дисципліни. Законом

України «Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України» визначені наступні види заохочень, які застосовуються до військовослужбовців: 1) схвалення; 2) подяка; 3) дострокове зняття раніше накладеного дисциплінарного стягнення; 4) додаткове звільнення з розташування військової частини або корабля на берег поза чергою (для військовослужбовців строкової військової служби та курсантів вищих військових навчальних закладів, військових навчальних підрозділів закладів вищої освіти); 5) повідомлення батькам або колективу за місцем роботи чи навчання військовослужбовця до призову (вступу) на військову службу про зразкове виконання ним військового обов'язку та отримані заохочення; 6) додаткова відпустка строком до 5 днів (для військовослужбовців строкової військової служби); 7) грамота; 8) цінний подарунок; 9) грошова премія; 10) занесення прізвища військовослужбовця до Книги пошани військової частини (корабля); 11) дострокове присвоєння чергового військового звання; 12) почесні нагрудні знаки; 13) відомчі заохочувальні відзнаки [14].

Одним із різновидів публічної служби є також патронатна служба в державних органах. Проводячи паралелі між державною службою та патронатною службою, А. Бабкіна доходить до висновку, що патронатна служба є особливим видом службової діяльності, яка відрізняється від державної служби, зокрема, укладанням трудового договору, проходженням та припиненням роботи, функціональним призначенням та іншими аспектами. Однак патронатна служба має публічний характер і забезпечує надання допомоги суб'єкту публічної влади, тому її можна вважати публічною службою [15, с. 35]. У переважній більшості питання стимулювання та заохочення працівників патронатної служби врегульовуються законодавством про працю. Беручи до уваги ст. 143 Кодексу законів про працю України [16], можна стверджувати, що до патронатних службовців можуть застосовуватись будь-які заохочення, що містяться в затверджених правилах внутрішнього трудового розпорядку конкретного державного органу. Це означає, що на законодавчому рівні конкретний перелік заохочень для даної категорії працівників не визначений, лише на локальному. У деяких державних органах – це грошова винагорода (преміювання) чи нагородження подарунком, в інших – такий перелік більш ширший: грошова винагорода (надбавки, доплата, преміювання), оголошення подяки, нагородження Почесною Грамотою, нагородження цінним подарунком і так далі. Тобто, як бачимо, правове регулювання заохочення патронатних службовців є досить фрагментарним та розпорошеним по різних нормативно-правових актах (переважно локального значення).

Завершальною категорією публічних службовців є особи, що проходять службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування. Як зазначають О. Божок та А. Мосумова, створення системи стимулювання органів місцевого самоврядування є складним управлінським завданням, оскільки вимагає враховувати інтереси, мотиви великого кола залучених і зацікавлених сторін. Заходи стимулювання мають бути спрямовані на формування заповзятливих та ініціативних посадових осіб, які усвідомлюватимуть важливість позитивних результатів їх діяльності та працюватимуть з бажанням та самовіддачею [17]. Чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.) [18], на жаль, не врегульовує питання заохочення осіб, що проходять службу в органах місцевого самоврядування. Це означає, що на них, так само, як і на патронатних службовців, поширюються положення ст. 143 Кодексу законів про працю України з подальшим перенаправленням до правил внутрішнього трудового розпорядку

конкретного підприємства, установи, організації. У свою чергу, новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.) [19] містить окрему статтю, присвячену заохоченням службовців місцевого самоврядування, відповідно до якої передбачаються такі види заохочень: 1) подяка сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради, що оголошується під час офіційного заходу; 2) дострокове присвоєння рангу; 3) відзнака або нагорода, запроваджена відповідною сільською, селищною, міською, районною у місті (у разі створення), районною, обласною радою (місцева відзнака або нагорода). Щодо матеріального стимулювання, то цим Законом визначено, що окрім основної заробітної плати (посадового окладу), службовцям місцевого самоврядування можуть виплачуватись надбавки за вислугу років, надбавки за ранг службовця місцевого самоврядування, премії та доплати за додаткове навантаження, допомога до щорічної основної відпустки, допомога для вирішення соціально-побутових питань та інші заохочувальні і компенсаційні виплати. Однак варто наголосити, що наразі цей Закон ще не набрав чинності, хоч вже й опублікований. Набуття чинності станеться не раніше ніж через шість місяців з дня припинення або скасування воєнного стану в Україні.

**Висновки.** Дослідження питання мотивації та стимулювання публічних службовців дозволяє зробити певні висновки. Зокрема, сутність мотивації та стимулювання варто розглядати як сукупність матеріальних та нематеріальних заходів, що застосовуються до публічного службовця, які дають змогу реалізувати його професіоналізм, сприяють самовдосконаленню, активізують виконання ним службових обов'язків задля досягнення високих результатів та показників у роботі, реалізації цілей організації, а також відіграють суттєву роль у забезпеченні ефективного та якісного надання державних послуг. На жаль, по деяким категоріям публічних службовцям відсутнє чітке правове регулювання видів заходів заохочення та порядку їх застосування, що породжує законодавчу невизначеність даного питання.

#### Список використаних джерел:

1. Черепанов В.І. Система державного і муніципального управління. Київ: Норма, 2016. 292 с.
2. Рунова Н. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. № 3 (7). 2012. С. 269–274.
3. Черненко Н.М. Соціально-рольовий статус публічних службовців. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 4. С. 78–81.
4. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
5. Селецький О.В. Теоретико-правовий аналіз заходів заохочення державних службовців. *Правові горизонти*. 2020. № 21 (34). С. 66–70.
6. Селецький О.В. Особливості правового регулювання заохочення дипломатичних працівників за законодавством України. *Протиправна поведінка: критерії, відповідальність, запобігання: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Ніжин, 24 травня 2013 р.) / за заг. ред. М.О. Ларченко*. Ніжин: ПП Лисенко, 2013. С. 126–134.
7. Про дипломатичну службу: Закон України від 07.06.2018 № 2449-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
8. Про статус народного депутата України: Закон України від 17.11.1992 р. № 2790-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
9. Про судоустрій і статус суддів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#n483> (дата звернення: 28.04.2024).

10. Скоромний Я. Заходи матеріально-правового забезпечення суддів і запобігання правопорушенням у суддівському корпусі. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 11. С. 271–278.
11. Про прокуратуру: Закон України від 14.10.2014 р. № 1697-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#n738> (дата звернення: 28.04.2024).
12. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки прокуратури України: Наказ Офісу Генерального прокурора від 12.11.2021 р. № 353. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0353905-21#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
13. Мельниченко А.О. Професійна мотивація як передумова ефективної професійної діяльності працівників органів прокуратури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2014. Вип. 10-1(1). С. 133–135.
14. Про Дисциплінарний статут Збройних Сил України: Закон України від 24.03.1999 р. № 551-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
15. Бабкіна А.Ю. Правове регулювання праці працівників патронатної служби в Україні. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 08 – Право за спеціальністю 081 – Право. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2023. 250 с.
16. Кодекс законів про працю України. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
17. Божок О.І., Мосумова А.К. Особливості стимулювання в органах місцевого самоврядування. Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції докторантів, молодих учених та студентів: [Електронне наукове видання], м. Харків, 17 травня 2019 року*. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-02.html#thesis06-02> (дата звернення: 28.04.2024).
18. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 28.04.2024).
19. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#n537> (дата звернення: 28.04.2024).

#### References:

1. Cherepanov, V.I. (2016). *Systema derzhavnoho i munitsypalnoho upravlinnia [The system of state and municipal administration]*. Kyiv: Norma [in Ukrainian].
2. Runova, N. (2012). Publichna sluzhba v Ukraini: problemy definitsii [Public service in Ukraine: problems of definition]. *Publichne pravo – Public law*, 3 (7), 269–274 [in Ukrainian].
3. Chernenko, N.M. (2018). Sotsialno-rolovi status publichnykh sluzhbovtziv [Social and role status of public employees]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 4, 78–81 [in Ukrainian].
4. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII [On civil service: Law of Ukraine from December 10 2015, № 889-VIII]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 2016. № 4. St. 43 [in Ukrainian].
5. Seletskiy, O.V. (2020). Teoretyko-pravovyi analiz zakhodiv zaokhochennia derzhavnykh sluzhbovtziv [Theoretical and legal analysis of incentives for civil servants]. *Pravovi horyzonty – Legal horizons*, 21 (34), 66–70 [in Ukrainian].
6. Seletskiy, O.V. (2013). Osoblyvosti pravovoho rehulivannia zaokhochennia diplomatichnykh pratsivnykiv za zakonodavstvom Ukrainy [Peculiarities of the legal regulation of the promotion of diplomatic employees under the legislation of Ukraine]. *Protypravna povedinka: kryterii, vidpovidalnist, zapobihannia: materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Nizhyn, 24 travnia 2013 r.) – Illegal behavior: criteria, responsibility, prevention: materials of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Nizhyn, May 24, 2013)*. Nizhyn: PP Lysenko, 126–134 [in Ukrainian].

7. Pro diplomatychnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 07.06.2018 № 2449-VIII [On the diplomatic service: Law of Ukraine from June 07 2018, № 2449-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2449-19#Text> [in Ukrainian].
8. Pro status narodnoho deputata Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 17.11.1992 № 2790-XII [On the status of People's Deputy of Ukraine: Law of Ukraine from November 17 1992, № 2790-XII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2790-12#Text> [in Ukrainian].
9. Pro sudoustrii i status suddiv: Zakon Ukrainy vid 02.06.2016 № 1402-VIII [On the judicial system and the status of judges: Law of Ukraine from June 02 2016, № 1402-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#n483> [in Ukrainian].
10. Skoromnyi, Ya. (2020). Zakhody materialno-pravovoho zabezpechennia suddiv i zapobihannia pravoporushenniam u suddivskomu korpusi [Measures of material and legal support of judges and prevention of offenses in the judicial corps]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law Entrepreneurship, economy and law*, 11, 271–278 [in Ukrainian].
11. Pro prokuraturu: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 № 1697-VII [On the Prosecutor's Office: Law of Ukraine from October 14 2014, № 1697-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1697-18#n738> [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vidomchi zaokhochuvalni vidznaky prokuratury Ukrainy: Nakaz Ofisu Heneralnoho prokurora vid 12.11.2021 № 353 [On the approval of the Regulations on Departmental Incentive Awards of the Prosecutor's Office of Ukraine: Order of the Office of the Prosecutor General from November 12 2021, № 353]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0353905-21#Text> [in Ukrainian].
13. Melnychenko, A.O. (2014). Profesiina motyvatsiia yak peredumova efektyvnoi profesiinoi diialnosti pratsivnykiv orhaniv prokuratury [Professional motivation as a prerequisite for effective professional activity of employees of prosecutor's offices]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Yurysprudentsiia – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*, 10-1(1), 133–135 [in Ukrainian].
14. Pro Dystsyplinarnyi statut Zbroinykh Syl Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 24.03.1999 № 551-XIV [On the Disciplinary Statute of the Armed Forces of Ukraine: Law of Ukraine from March 24 1999, № 551-XIV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14#Text> [in Ukrainian].
15. Babkina, A.Iu. (2023). *Pravove rehulivannia pratsi pratsivnykiv patronatnoi sluzhby v Ukraini. Dysertatsiia na zdobuttia stupenia doktora filosofii v haluzi znan 08 – Pravo za spetsialnistiu 081 – Pravo [Legal regulation of labor of patronage service workers in Ukraine. Dissertation for obtaining the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 08 – Law by specialty 081 – Law]*; Kyivskiy natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka. Kyiv [in Ukrainian].
16. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy [Code of Labor Laws of Ukraine]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> [in Ukrainian].
17. Bozhok, O.I. & Mosumova, A.K. (2019). Osoblyvosti stymulivannia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Peculiarities of stimulation in local self-government bodies.], *Rozvytok yevropeiskoho prostoru ochyma molodi: ekonomichni, sotsialni ta pravovi aspekty. Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii doktorantiv, molodykh uchenykh ta studentiv [Development of the European space through the eyes of young people: economic, social and legal aspects. Materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference of doctoral students, young scientists and students]: [Elektronne naukove vydannia], m. Kharkiv, 17 travnia 2019 roku*. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia. Retrieved from <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis06-02.html#thesis06-02> [in Ukrainian].
18. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 07.06.2001 № 2493-III [On service in local self-government bodies: Law of Ukraine from June 07 2001, № 2493-III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [in Ukrainian].

19. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 02.05.2023 № 3077-IX [On service in local self-government bodies: Law of Ukraine from May 02 2023, № 3077-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#n537> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 3.05.24 р.*

*Прийнято до друку 6.06.24 р.*

УДК 351:64:628.1

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-136-147>

Фролова Ганна,  
аспірантка Національного технічного  
університету «Дніпровська політехніка»

Frolova Hanna,  
PhD student at National Technical University  
«Dnipro Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4844-9312>✉ [Frolova.H.O@nmu.one](mailto:Frolova.H.O@nmu.one)

## ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ З ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕДЕННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

### APPROACHES AND TOOLS TO IMPROVE THE QUALITY OF CENTRALISED WATER SUPPLY AND SEWERAGE SERVICES AT THE REGIONAL LEVEL

**Анотація.** У статті розглянуто питання підвищення якості житлово-комунальних послуг, зокрема з централізованого водопостачання та водовідведення, яке виступає основним критерієм ефективного публічного управління галуззю та має на меті досягнення високих соціальних стандартів життєзабезпечення для кожного громадянина України.

Підвищення якості послуг з централізованого водопостачання та водовідведення можливе за рахунок ефективного публічного управління всією системою, яке спрямоване на забезпечення споживачів якісною питною водою в необхідних обсягах за допомогою комплексу спеціальних заходів. У свою чергу механізми публічного управління якістю послуг з централізованого водопостачання та водовідведення можна охарактеризувати як сукупність нормативно-правових, організаційних, інвестиційно-фінансових та інноваційних заходів, які мають забезпечувати споживачів водою у достатній кількості та високої якості. Саме це актуалізує такі публічно-владні управлінські функції як організаційна та регулятивна зі застосуванням програмно-цільового та проектного підходів до розвитку житлово-комунального господарства в цілому та комунальної інфраструктури зокрема.

Слід зазначити, що поняття «програмно-цільовий», зокрема у контексті методів та інструментів забезпечення ефективності певного виду діяльності, у тому числі у житлово-комунальній сфері, означає характеристику процесу реалізації цілей вищого рівня (місії/генеральної мети/стратегічних пріоритетів) через їх декомпозицію до рівня конкретних завдань (проектів, програм), за допомогою яких можна чітко визначити обсяг необхідних ресурсів та термінів їх виконання, здійснити розподіл відповідальності, чим забезпечити ефективне та результативне управління процесами надання послуг, що реалізуються в житлово-комунальній сфері, зокрема в галузі централізованого водопостачання та водовідведення.

**Ключові слова:** публічне управління, житлово-комунальне господарство, житлово-комунальні послуги, комунальна інфраструктура, централізоване водопостачання та водовідведення, якість послуг, програмно-цільове управління, стратегії, програми та проекти, регіон.

**Abstract.** The article examines the issue of improving the quality of housing and communal services, in particular, centralised water supply and sewerage, which is the main criterion for effective public administration of the industry and is aimed at achieving high social standards of living for every citizen of Ukraine.

Improving the quality of centralized water supply and sewerage services is possible under effective public administration of the whole system, which is aimed at providing consumers with quality drinking water in the necessary volumes through a set of special measures. In turn, the mechanisms of public



administration of the quality of centralized water supply and sewerage services can be characterized as a set of regulatory, organizational, investment, financial and innovative measures that should provide consumers with water in sufficient quantity and of high quality. This is what actualizes such functions of public administration as organizational and regulatory, using program-target and project approaches to the development of housing and communal services in general and communal infrastructure in particular.

It should be noted that the concept of «program-target», in particular, in the context of methods and tools to ensure the effectiveness of a particular type of activity, including in the housing and communal sector, means the characterization of the process of implementation of higher-level objectives (mission/general objective/strategic priorities) through their decomposition to the level of specific tasks (projects, programs), which allow to clearly define the amount of necessary resources and timing of their implementation, to carry out the distribution of responsibilities, thus ensuring effective and efficient management of the processes of service provision in the housing and communal sector, in particular in the field of centralised water supply and sewerage.

**Keywords:** public administration, housing and communal facilities, housing and communal services, communal infrastructure, centralised water supply and sewerage, quality of services, programme-targeted management, strategies, programmes and projects, region.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан сфери централізованого водопостачання та водовідведення України є таким, що вимагає негайного вжиття різнопланових заходів для забезпечення (відновлення) безперервного та якісного надання послуг. Це перш за все обумовлено такими факторами:

- прогресуюча тенденція щодо погіршення рівня якості послуг або припинення їх надання через знеструмлення об'єктів централізованого водопостачання та водовідведення в результаті пошкодження (руйнування) російським агресором електростанцій, а також цілеспрямованих ракетних ударів по дамбам, гідротехнічним спорудам тощо;
- підвищення аварійності насосних агрегатів, інженерно-технічних мереж тощо через зношеність та значну обмеженість фінансування на придбання нового обладнання, виконання робіт з реконструкції та капітальних ремонтів трубопроводів,
- важкий фінансово-економічний стан підприємств в результаті дії протягом останніх років економічно необґрунтованих тарифів на послуги з централізованого водопостачання та водовідведення, низьку платоспроможність населення та ліквідацію бізнесу, який споживав воду у великих обсягах в виробничих та господарських цілях;
- введення на законодавчому рівні в дію обмежень щодо отримання міжнародної гуманітарної допомоги державними та комунальними підприємствами з податковою ознакою прибутковості, у тому числі які надають послуги з централізованого водопостачання та водовідведення.

Отже, реформи, які проводяться на державному рівні, не дають очікуваного результату, тобто підвищення рівня якості комунальних послуг. Тому дієвими можуть стати підходи та інструменти, якими користуються місцеві органи влади, але разом з суб'єктами господарювання за участю міжнародних «донорів» та інших стейкхолдерів мають бути сформовані інструментарії «перезапуску» процесу публічного управління у сфері централізованого водопостачання та водовідведення з метою створення умов для збалансованості інтересів учасників ринку комунальних послуг з урахуванням захисту прав споживачів щодо безперебійного отримання якісних послуг за обґрунтованими тарифами [1, с. 7]. Саме цей пошук і є метою обраного напрямку дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В основному сферу комунальної інфраструктури досліджували в вітчизняних наукових працях технічного та економічного напрямлення (В. Глухова, В. Єсіна, Д. Загірняк, Х. Кравченко, Н. Матвеєва, В. Полуянов, Н. Попович, О. Славута), а проблематика галузі з точки зору публічного управління якістю надання комунальних послуг ще не отримала повноти висвітлення і потребує комплексного аналізу. Різноманітні підходи щодо підвищення якості комунальних послуг, зокрема з централізованого водопостачання та водовідведення, не привели до чіткого формування стратегічного бачення того, яким чином Україна, яка обрала курс євроінтеграції, здатна досягти європейських стандартів у цій сфері.

Дослідженнями публічного управління розвитком водопостачальної галузі в рамках державного регулювання займалися науковці І. Крилова та В. Діденко. В. Безус присвятив свою працю науковому розробленню методико-технологічного забезпечення процесу публічного управління житлово-комунальним господарством на місцевому рівні.

**Мета статті.** На підставі результатів аналізу нормативно-правової бази, яка регламентує діяльність у сфері надання комунальних послуг, обґрунтувати необхідність подальшого розвитку програмно-цільового інструментарію, який доцільно використовувати для підвищення якості надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз нормативно-правових джерел (Водний кодекс України, Закон України «Про питну воду та питне водопостачання», Закон України «Про житлово-комунальні послуги», Правила надання послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення і типових договорів про надання послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України від 5 липня 2019 р. № 690) дає можливість визначити, що якість послуг з централізованого водопостачання – це своєчасне задоволення потреб споживачів у воді необхідної кількості та складу у відповідності до Державних санітарних норм та правил «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» (ДСанПіН 2.2.4-171-10) [2], а надання цих послуг відповідає вимогам збалансованого водокористування, екологічно безпечне та зберігає стабільний стан водних ресурсів, придатних для використання людьми [3, с. 102]. Вищенаведений огляд не є вичерпаним, а лише визначає основні аспекти регулювання певних питань функціонування сфери централізованого водопостачання та водовідведення.

Слід зазначити, що технічний стан комунальної інфраструктури в регіоні, має вплив на якість послуг, зокрема з централізованого водопостачання та водовідведення. Це обумовлено тим, що критерії якості води, яка подається у територіальні громади, мають відповідати чинним нормативним вимогам, втім технічне обладнання та інженерні мережі, що використовуються під час виробництва та постачання питної води, через свою зношеність та моральну застарілість не забезпечують безперервність надання послуг централізованого водопостачання і не гарантують епідемічну безпеку при споживанні води «з крану». При цьому умови воєнного стану (ракетні та артилерійські обстріли, бойові дії) безпосередньо впливають на діяльність водопостачальних підприємств того чи іншого регіону.

Разом із тим, у Законі України «Про житлово-комунальні послуги» [4] задекларовано, що «виконавець послуги з централізованого водопостачання повинен забезпечити її постачання безперервно, з гарантованим рівнем безпеки

та величини тиску» (ст. 23, п. 2). Також законодавцем визначено, що «критерієм якості послуги з централізованого водовідведення є безперешкодне приймання стічних вод у мережі виконавця з мереж споживача, за умови справності мереж споживача» (ст. 24, п. 2). Таким чином ми бачимо, що саме належний стан інженерно-технічних систем, мережевого обладнання, водозабірних та каналізаційних споруд має бути передумовою надання якісних послуг з централізованого водопостачання та водовідведення в регіоні, а також є основою для забезпечення територіальних громад якісною питною водою у достатніх обсягах постачання та подальшого безперешкодного приймання стічних вод, що в цілому буде задовольняти потреби споживачів.

Якості надання комунальних послуг приділяється значна увага на законодавчому рівні. Так, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП) визначено якісні характеристики послуг з централізованого водопостачання та водовідведення [5], які засновуються саме на положеннях Закону України «Про житлово-комунальні послуги».

НКРЕКП підкреслює, що обов'язки щодо забезпечення належного рівня якості комунальних послуг відповідно до встановлених законодавством вимог мають покладатися на виконавців цих послуг, які згідно з Законом «Про житлово-комунальні послуги» зобов'язані «забезпечувати своєчасність надання, безперервність і відповідну якість комунальних послуг ..., у тому числі шляхом створення системи управління якістю відповідно до національних або міжнародних стандартів» (ст. 5, част. 2, п. 1) [4]. Тож такі вимоги, як своєчасність та безперервність надання послуг, насамперед, залежать від стану комунальної інфраструктури.

Вимоги щодо «безпечного та безперервного постачання питної води споживачу, якість та тиск якої повинні відповідати вимогам законодавства та умовам договору» та «критерії якості послуги з централізованого водовідведення» також закріплені пунктом 7 Правил надання послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 05.07.2019 р. № 690 [6].

Слід зазначити, що у складі нормативно-правової бази є положення, що стосуються не тільки систем централізованого водопостачання, а й нецентралізованого. Але у цій статті ми зосереджуємось на централізованих водопровідних мережах. Так, у статті 59 Водного кодексу України [7] зазначається, що «під час здійснення спеціального водокористування для задоволення питних і побутових потреб населення в порядку централізованого водопостачання підприємства, установи та організації, у віданні яких перебувають питні та господарсько-побутові водопроводи, здійснюють забір води безпосередньо з водних об'єктів відповідно до затверджених у встановленому порядку проєктів водозабірних споруд, нормативів якості води і дозволів на спеціальне водокористування». Це також означає, що обов'язки у сфері охорони навколишнього природного середовища несуть саме ці підприємства (установи, організації) шляхом постійного спостереження за якістю води у водних об'єктах та підтримки в належному стані зони санітарної охорони водозабору.

Отже, у результаті вивчення положень зазначених документів, що стосуються якості надання послуг з централізованого водопостачання та водовідведення, можна зробити висновки, що основним критерієм якості визначається безперебійне постачання води населенню та підприємствам, установам, організаціям в умовах великої кількості водних ресурсів, а збільшення

обсягів піднятої/поданої води розглядається як поліпшення добробуту споживачів, то на сучасному етапі при обмежених водних ресурсах та в умовах дії воєнного стану крім безперебійності постачання води належної якості в достатній кількості найвагомим має бути раціональне споживання при мінімальних втратах життєвонеобхідного продукту – питної води [3, с. 103].

Охарактеризуємо, які, на наш погляд, підходи та інструменти публічного управління розвитком комунальної інфраструктури, зокрема, у сфері централізованого водопостачання та водовідведення, вже застосовуються, і які доцільно використовувати на регіональному рівні з метою підвищення якості надання комунальних послуг. Для цього, насамперед, розглянемо інструментарій програмно-цільового управління.

Як зазначає Е. Монастирська, до програмно-цільових підходів в управлінні розвитком системи будь-якого рівня та складності можна віднести підходи, які передбачають «трансформацію програмування в інструмент науково обґрунтованих управлінських рішень, які приймаються суб'єктами господарювання задля досягнення ними еколого-економічних і соціальних цілей функціонування й розвитку [8, с. 57], що цілком відповідає концепції сталого розвитку та, на наш погляд, адекватно відображає мету їх застосування.

У цьому контексті автори публікації В. Безус, І. Чикаренко також обґрунтовують доцільність використання програмно-цільових підходів, зокрема, у сфері публічного управління розвитком житлово-комунального господарства [9, с. 21]. Вони зауважують, що зазначені підходи до управління мають базуватися на застосуванні конкретних інструментів й методів, до яких відносять стратегічне планування, програмування й прогнозування; метод сценаріїв; проектно та кластерну діяльність; інші методи й інструменти, що «узгоджують ієрархічні цілі та шляхи й засоби (ресурси) їх реалізації .... і можуть забезпечити підвищення ефективності, результативності та якості надання житлово-комунальних послуг населенню».

Цілком погоджуючись з даними висновками, підкреслимо, що застосування програмно-цільових підходів до управління розвитком соціально-економічних систем відбувається в країні понад 20 років (про що свідчить значна кількість нормативно-правових документів, першими з яких можна вважати Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [10] та постанову Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621 «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проєктів Бюджетної декларації та державного бюджету» [11]). Тобто публічноуправлінська діяльність постійно (хоча й дуже повільно) удосконалюється: вивчається зарубіжний досвід та кращі практики у цій сфері, здійснюється науковий пошук, за результатами якого пропонуються для впровадження нові інструменти, моделі, методи та методики програмно-цільового управління, приймаються нові стандарти та правила, оновлюється законодавство. Втім, ключова мета такої діяльності залишається незмінною – підвищення ефективності та результативності публічного управління розвитком певної сфери (галузі) діяльності або території (країни, регіону, міста, села, селища тощо) із використанням так званого декомпозиційного переходу від стратегічних цілей розвитку до конкретних завдань та засобів задля їх досягнення та отримання певного (суспільно значущого) продукту/технології/послуги.

Наслідки військових дій рф проти України призвели до посилення проблем у галузі житлово-комунального господарства, зокрема в результаті руйнуванням

критичної інфраструктури централізованого водопостачання та водовідведення, а також до високому ризику забруднення водних об'єктів. На підставі поточного стану та обґрунтування щодо необхідності розв'язання виявлених проблем, з метою забезпечення рівного доступу до безпечної для здоров'я людини питної води, Кабінетом Міністрів України схвалено Водну стратегію України на період до 2050 р. та затверджено операційний план її реалізації у 2022–2024 рр. [12]. Цим документом уряд визначив стратегічні цілі, завдання, спрямовані на їх досягнення, етапи виконання, очікувані результати та орієнтовний обсяг необхідних фінансових, матеріально-технічних, людських та інших ресурсів. Центральні та місцеві органи виконавчої влади, що беруть участь у реалізації цієї Стратегії, повинні проводити моніторинг та оцінку виконання завдань для подальшого контролю з боку Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України.

Одним із останніх програмно-цільових документів є «Державна цільова економічна програма енергетичної модернізації підприємств водопостачання та водовідведення, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.11.2023 р. № 1082-р [13]. У концепції програми визначено причини високого рівня енерговитрат та обґрунтовано доцільність розв'язання проблеми низької енергоефективності саме «програмним методом». При чому показовим є те, що аналіз причин здійснювався з двох боків, а саме, з огляду на майже повну взаємозалежність та незворотність процесів водо- та енергопостачання. У результаті аналізу були визначені, по-перше, причини впливу стану об'єктів системи водопостачання на рівень енергоспоживання (який є дуже високим), і по-друге, причини впливу самої енергоефективності (яка є дуже низькою) на стан системи водопостачання.

Для розв'язання проблеми надмірного споживання енергоресурсів у сфері водопостачання та водовідведення, концепцією програми передбачено необхідність розроблення «довгострокових національних стратегій та державних програм з прогнозованим бюджетом, дієвими механізмами та інструментами», а також забезпечення якомога повною інформацією про стан і режими роботи об'єктів систем водопостачання (зокрема, тривалість робочого тижня, кількість змін на добу, тривалість зміни тощо), на основі чого можна здійснити комплексне обґрунтування цілей, показників та пріоритетів фінансування у сфері енергоефективності, а також розрахувати обсяг споживання води кожним споживачем.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновки, що для забезпечення стійкого розвитку комунальної інфраструктури, зокрема, у галузі водопостачання та водовідведення, стає не тільки доцільним, а й необхідним використання програмно-цільових підходів та інструментів, які надають можливість перевести стратегічні пріоритети та цілі у площину реальних та конкретних завдань, з визначеними показниками часу, вартості та якості наданих послуг. Для реалізації цих завдань нами пропонується використовувати проєктний підхід, який, у свою чергу, є інструментом реалізації будь-якої стратегії розвитку, і який вже довів свою ефективність у світі. Саме під час розроблення проєктної документації формується перелік робіт (заходів), які необхідно виконати для досягнення мети проєкту та отримання його продукту; плануються терміни виконання проєктних робіт та проєкту в цілому; визначаються необхідні ресурси (фінансові, людські (трудові), матеріальні, технічні тощо); узгоджується та затверджується відповідальність (як за виконання кожної роботи, так і за проєкт в цілому) [14].

Важливим є те, що на основі результатів реалізації проєктів завжди можна оцінити ефективність та якість діяльності як організацій, задіяних у процесах виробництва та постачання певної послуги споживачеві, так і самого органу публічного управління – у частині задоволення певної потреби / групи потреб населення конкретної території.

Слід зазначити, що в ієрархії реалізації будь-якої програми (після загальнодержавної) є обласна, яка має розширити положення загальнодержавної програми, визначити особливості (унікальність та конкурентні переваги) території регіону і надати так званого «адміністративного поштовху» розробленню інших (за рівнями) програм (районів, міст, селищ, сіл), з акцентом на формування системи моніторингу і контролю їх подальшої реалізації. У свою чергу, регіональні програми мають спиратися на розроблені районні й міські програми, що охоплюють конкретні стратегії розвитку і реформування підприємств по підгалузях. Самі ж стратегії є системою заходів технічного і організаційно-фінансового характеру, які спрямовані у майбутнє [15, с. 197].

Так, одним із варіантів розв'язання проблем галузі водопровідно-каналізаційного господарства у мирний час була реалізація розробленої на державному рівні Загальнодержавної цільової програми «Питна вода України» на 2006-2020 роки» [16]. На її підставі у Дніпропетровській області була прийнята Регіональна програма «Питна вода Дніпропетровщини» на аналогічний період [17]. Але її виконання було визначено малоефективним, тому що протягом зазначеного періоду профінансовано лише 24,5% від запланованого обсягу витрат, у тому числі 13% за рахунок державного бюджету та 60% з місцевого.

Враховуючи, що невирішеними залишились проблеми галузі централізованого водопостачання та водовідведення, у першу чергу пов'язані з незадовільним технічним станом та зношеністю обладнання, застарілістю технологій водопідготовки та очистки стоків, у лютому 2022 р. Верховною радою України було ухвалено урядову цільову соціальну програму «Питна вода України» на новий термін дії (до 2026 р.) [18]. Вона передбачала реалізацію 1700 регіональних інфраструктурних проєктів, а саме будівництво нових водозабірних споруд, станцій очищення води, водопровідних мереж, лабораторій з контролю якості питної води, на загальну суму понад 28,5 млрд. грн за рахунок бюджетних коштів. Але першочерговим на той момент стало забезпечення територіальної оборони країни від військової агресії РФ, тому документ не набрав чинності.

На сьогодні в Дніпропетровській області комунальні підприємства сфери централізованого водопостачання та водовідведення, будучи природними монополістами і маючи постійний попит на свої послуги, є збитковими.

До затвердження у березні 2024 р. економічно обґрунтованих тарифів для категорій споживачів: «бюджетні установи» та «бізнес» [17], Дніпропетровська обласна рада як орган місцевого самоврядування, до повноважень якого належить встановлення в порядку і межах, визначених законодавством, тарифів на комунальні послуги, дотримувалася рекомендацій уряду та не підвищувала вартість послуг з централізованого водопостачання та водовідведення [19], тому діючі тарифи покривали фактичні витрати на надання послуг у середньому на 45-50%. Прогнозовано, що з квітня поточного року дохід комунальних підприємств зросте, але кардинально це не вплине на ситуацію, так як основна частина споживачів послуг з централізованого водопостачання та водовідведення (80-85%) – це населення. Проте КП ДОР «Аульський водовід», тарифна політика якого регламентується рішеннями НКРЕКП, продовжуватиме виставляти рахунки за надані послуги усім категоріям споживачів на підставі тарифів, затверджених

ще у грудні 2021 р., при фактичному збільшенні собівартості послуг централізованого водопостачання та 52%, а водовідведення на 53%. Ці показники зумовлено тим, що протягом минулого року електрична енергія здорожчала у середньому на 67%, а в структурі тарифу складова витрат на електроенергію – майже 45%, що характеризує послуги з централізованого водопостачання та водовідведення як послуги з високим рівнем енергоємності. Витрати на водопідготовку (8-10% у структурі тарифу) через зростання цін на реагенти та коагулянти збільшились в 1,5-2 рази. Також 1 квітня 2024 р. відбулось підвищення гарантованого державою рівня мінімальної заробітної плати (+12,7% до закладених у тарифі витрат на оплату праці). Дестабілізовано ринок паливно-мастильних матеріалів (ріст цін в 2022 р. сягнув майже 60%), інфляційні процеси в економіці країни (індекс за 2022 р. 126,6%, за 2023 р. 105,1%) [20] вплинули на вартість матеріалів (труб, засувок тощо) та робіт, які замовляються у підрядних організацій.

Беручи до уваги вищезазначене, з 2022 р. Дніпропетровською обласною радою задіяна регіональна міжгалузева Програма щодо надання фінансової підтримки комунальним підприємствам (установам), що належать до спільної власності територіальних громад сіл, селищ та міст регіону [17], з акцентуванням на проблемах критичної інфраструктури. Додатково в регіоні діє цільова Регіональна програма розвитку водного господарства [21]. За період 2023 р. – 1 квартал 2024 р. на забезпечення діяльності підприємств водопостачальної галузі області спрямовано 856,8 млн. грн бюджетних коштів. При цьому рішення про доцільність фінансування базувалася на визначені соціального та економічного ефектів впровадження того чи іншого проекту.

Слід зазначити, що механізми фінансування інвестиційних потреб житлово-комунального господарства, крім державних та регіональних цільових програм, передбачають регіональні угоди щодо соціально-економічного розвитку, кредити та гранти міжнародних фінансових організацій, гуманітарну допомогу «донорів». Але в період правового режиму воєнного стану дію деяких з них обмежено або призупинено.

Отже, за всією різноманітністю наведених джерел фінансування реальним залишаються кошти, залучені від споживачів, тобто тариф, який, на жаль, багато років не передбачає у своїй структурі інвестиційну складову та рентабельність надання послуг, що обумовлює неспроможність підприємств модернізуватися, технічно та технологічно оновитися і тим самим підвищити якість надання комунальних послуг [22].

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Отже, специфіка регіонального розвитку житлово-комунального господарства, у тому числі сфери централізованого водопостачання та водовідведення, полягає в обов'язковому врахуванні місцевих умов та реалій. Це відіграє важливу роль у будівництві нових та експлуатації існуючих комунальних об'єктів, тобто їх потужність повинна врахувати потреби конкретного населеного пункту, який має свої територіально-планувальні та природно-ландшафтні особливості, а також кількість населення [23]. Тому під час розроблення стратегій, програм та проектів найголовнішу увагу слід приділяти аналізу як системному способу визначення стратегічних пріоритетів та цільових орієнтирів та їх декомпозиції до рівня проектів під час руху територіальних громад разом із місцевою владою у бік задоволення своїх потреб у якісному та безперебійному централізованому водопостачанні та водовідведенні, а також з метою розвитку водогосподарського комплексу регіону в цілому. Саме публічне управління

розвитком комунальної інфраструктури на регіональному рівні і буде предметом наших подальших досліджень.

**Список використаних джерел:**

1. Крилова І.І. Сфера водопостачання та водовідведення як об'єкт державного регулювання. *Аспекти публічного правління*. 2018. Том 6. №9. С. 5–15.
2. Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічні вимоги до води питної, призначеної для споживання людиною» (ДСанПіН 2.2.4-171-10): наказ Міністерства охорони здоров'я України від 12.05.2010 р. № 400. Редакція від 22.03.2022, підстава – з0304-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0452-10#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
3. Діденко В.С. Якість послуг водопостачання як об'єкт державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 21. С. 102–1105. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2010/29.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2010/29.pdf) (дата звернення: 08.05.2024).
4. Про житлово-комунальні послуги: Закон України від 09.11.2017 р. № 2189-VIII. Редакція від 09.07.2023, підстава – 2320-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
5. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: Закон України від 22.09.2016 р. № 1540-VIII. Редакція 07.08.2023, підстава – 2887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
6. Про затвердження Правил надання послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення: постанова Кабінету Міністрів України від 05.07.2019 р. № 690. Редакція від 30.12.2023, підстава – 1405-2023-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2019-%D0%BF> (дата звернення: 08.05.2024).
7. Водний кодекс України від 06.06.1995 р. № 213/95-ВР. Редакція від 01.10.2023, підстава – 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
8. Монастирська Е. Програмно-цільові підходи у реалізації природоохоронної діяльності підприємства як інструмент удосконалення інвестиційного механізму забезпечення такої діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2012. №1(34). С. 56–166. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2126/1/GEB\\_2012\\_v34\\_No1-E\\_Monastyrska-Software-targeted\\_approaches\\_in\\_the\\_implementation\\_\\_56.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2126/1/GEB_2012_v34_No1-E_Monastyrska-Software-targeted_approaches_in_the_implementation__56.pdf) (дата звернення: 08.05.2024).
9. Безус В.О., Чикаренко І.А. Управління житлово-комунальним господарством: програмно-цільові підходи та інструменти. *Modern Transformation in Economics and Management: III International Scientific Conference*, March 29th, 2019. Klaipeda, Lithuania. С. 19–22. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ\\_postgrad/Безус\\_Клайпеда\\_Березень\\_2019.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Безус_Клайпеда_Березень_2019.pdf) (дата звернення: 08.05.2024).
10. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III. Редакція від 02.12.2012, підстава –1 5463-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
11. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету: Постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621. Редакція від 11.01.2022, підстава –1 1416-2021-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
12. Про схвалення Водної стратегії України на період до 2050 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 09 грудня 2022 р. № 1134-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
13. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми енергетичної модернізації підприємств водопостачання та водовідведення, що перебувають у державній або комунальній власності, на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.11.2023 р. № 1082-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 08.05.2024).



14. Маматова Т.В., Молоканова В.М., Чикаренко І.А., Чикаренко О.О. Управління проектами: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 128 с. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018\\_ProjectManag\\_navch\\_pos.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_ProjectManag_navch_pos.pdf) (дата звернення: 08.05.2024).
15. Фролова Г. Житлово-комунальне господарство як об'єкт публічного управління. *Інноваційні інструменти забезпечення інвестиційного та інфраструктурного розвитку територій та громад*: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Дніпро, 4 березня 202 р. / за заг. ред. І.А. Чикаренко., Т.В. Маматової. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка». 2022. С. 196–199. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material\\_conference\\_2022\\_04\\_03.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf) (дата звернення: 08.05.2024).
16. Про Загальнодержавну цільову програму «Питна вода України» на 2011-2020 роки»: Закон України від 03 березня 2005 року № 2455-IV. Редакція від 16.10.2020, підстава –1 124-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2455-15#top> (дата звернення: 08.05.2024).
17. Офіційний сайт Дніпропетровської обласної ради. URL: <https://oblrada.dp.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2024).
18. Про Загальнодержавну цільову соціальну програму «Питна вода України» на 2022 - 2026 роки»: проект Закону України від 02.07.2021 р. № 5723. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/CardByRn?regNum=5723&conv=9> (дата звернення: 08.05.2024).
19. Деякі питання регулювання діяльності у сфері комунальних послуг у зв'язку із введенням в Україні воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2022 р. № 502. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/502-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.05.2024).
20. Індекс інфляції в Україні 2024: *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 08.05.2024).
21. Офіційний сайт Дніпропетровської обласної військової адміністрації. URL: <https://adm.dp.gov.ua/> (дата звернення: 08.05.2024).
22. Фролова Г.О., Чикаренко І.А. Забезпечення фінансової стабільності водоканалів (на прикладі Дніпропетровської області). *Наукова весна: матеріали XIII Міжнар. наук.-техн. конференції аспірантів та молодих вчених*. НТУ «Дніпровська політехніка». 2023. С. 341–343. URL: <https://is.gd/МрЕхhd> (дата звернення: 08.05.2024).
23. Оболенський О.Ю., Базарна О.В. Організаційно-економічний механізм регіонального публічного управління житлово-комунальним господарством. *Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University*. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35465> (дата звернення: 08.05.2024).

#### References:

1. Krylova, I.I. (2018). Sfera vodopostachannia ta vodovidvedennia yak ob'iekt derzhavnoho rehuliuвання [Water supply and sewerage as an object of state regulation]. *Aspekty publichnoho pravlinnia – Public administration Aspects*, 6, 9, 5–15 [in Ukrainian].
2. Nakaz Ministerstva okhorony zdorovia Ukrainy vid 12.05.2010 № 400 Pro zatverdzhennia Derzhavnykh sanitarnykh norm ta pravyl «Hihienichni vymohy do vody pytnoi, pryznachenoї dlia spozhyvannia liudynoiu» (DSanPiN 2.2.4-171-10) [On Approval of the State Sanitary Norms and Rules “Hygienic Requirements for Drinking Water Intended for Human Consumption” (Sanitary Norms and Rules 2.2.4-171-10: Order of the Ministry of Healthcare of Ukraine from May 12 2010, № 400)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0452-10#Text> [in Ukrainian].
3. Didenko, V.S. (2010). Yakist posluh vodopostachannia yak ob'iekt derzhavnoho upravlinnia [Quality of water supply services as an object of public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 21, 102–105. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2010/29.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2010/29.pdf) [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy vid 09.11.2017 № 2189-VIII Pro zhytlovo-komunalni posluhy [On Housing and Communal Services: Law of Ukraine from November 09 2017, № 2189-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> [in Ukrainian].

5. Zakon Ukrainy vid 22.09.2016 № 1540-VIII Pro Natsionalnu komisiuu, shcho zdiisniue derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh [On the National Energy and Utilities Regulatory Commission: Law of Ukraine from September 22 2016, № 1540-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19#Text> [in Ukrainian].
6. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.07.2019 № 690 Pro zatverdzhennia Pravyl nadannia posluh z tsentralizovanoho vodopostachannia ta tsentralizovanoho vodovidvedennia [On Approval of the Rules for the Provision of Centralised Water Supply and Centralised Wastewater Disposal Services: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from July 05 2019, №690]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2019-%D0%BF> [in Ukrainian].
7. Vodnyi kodeks Ukrainy vid 06.06.1995 № 213/95-VR [Water Code of Ukraine from June 06 1995, №213/95-BP]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Monastyrsk, E. (2012). Prohramno-tsilovi pidkhody u realizatsii pryrodookhoronnoi diialnosti pidpriemstva yak instrument udoskonalennia investytsiinoho mekhanizmu zabezpechennia takoi diialnosti [Programme-targeted approaches in the implementation of environmental protection activities of an enterprise as a tool for improving the investment mechanism for ensuring such activities]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Herald*, №1(34), 56–66. Retrieved from [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2126/1/GEB\\_2012\\_v34\\_No1-E\\_Monastyrsk-Software-targeted\\_approaches\\_in\\_the\\_implementation\\_\\_56.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2126/1/GEB_2012_v34_No1-E_Monastyrsk-Software-targeted_approaches_in_the_implementation__56.pdf) [in Ukrainian].
9. Bezus, V.O., & Chykarenko, I.A. (2019). Upravlinnia zhytlovo-komunalnym hospodarstvom: prohramno-tsilovi pidkhody ta instrumenty [Management of housing and communal services: programme-targeted approaches and tools]. *Modern Transformation in Economics and Management: III International Scientific Conference, Klaipeda, Lithuania*, 19–22. Retrieved from [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ\\_postgrad/Bezus\\_Klaipeda\\_Berezen\\_2019.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/Publ_postgrad/Bezus_Klaipeda_Berezen_2019.pdf) [in Ukrainian].
10. Zakon Ukrainy vid 23.03.2000 № 1602-III Pro derzhavne prohnozuvannia ta rozroblennia prohram ekonomichnogo i sotsialnogo rozvytku Ukrainy [On State Forecasting and Development of Programmes for Economic and Social Development of Ukraine: Law of Ukraine from March 23 2000, №1602-III]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> [in Ukrainian].
11. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.04.2003. № 621 Pro rozroblennia prohnoznykh i prohramnykh dokumentiv ekonomichnogo i sotsialnogo rozvytku ta skladannia proektiv Biudzhetnoi deklaratsii ta derzhavnogo biudzhetu [On development of forecast and programme documents for economic and social development and drafting of the Budget Declaration and the State Budget: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from April 26 2003, № 621]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
12. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 09 hrudnia 2022 roku № 1134-r Pro skhvalennia Vodnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku [On Approval of the Water Strategy of Ukraine for the period up to 2050: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from December 09 2022, № 1134-r] *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
13. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.11.2023 № 1082-r Pro skhvalennia Kontseptsii Derzhavnoi tsilovoi ekonomichnoi prohramy enerhetychnoi modernizatsii pidpriemstv vodopostachannia ta vodovidvedennia, shcho perebuvaui u derzhavnii abo komunalnii vlasnosti, na period do 2030 roku [On Approval of the Concept of the State Target Economic Programme for Energy Modernisation of Water Supply and Wastewater Treatment Enterprises in State or Communal Ownership for the Period up to 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 24 2023, № 1082-r]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1082-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

14. Mamatova, T.V., Molokanova, V.M., Chykarenko, I.A., & Chykarenko, O.O. (2018). *Upravlinnia proektamy [Project management]*. navch. posib. Dnipro: DRIDU NADU. Retrieved from [https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018\\_ProjectManag\\_navch\\_pos.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/2018_ProjectManag_navch_pos.pdf) [in Ukrainian].
15. Frolova, H. (2022). Zhytlovo-komunalne hospodarstvo yak ob'ekt publichnoho upravlinnia [Housing and communal services as an object of public administration]. *Innovatsiini instrumenty zabezpechennia investytsiinoho ta infrastrukturnoho rozvytku terytorii ta hromad: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, m. Dnipro, 4 bereznia 2022 r. Dnipro: NTU «Dniprovskaya politekhnika»*, 196–199. Retrieved from [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material\\_conference\\_2022\\_04\\_03.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_2022_04_03.pdf) [in Ukrainian].
16. Zakon Ukrainy vid 03 bereznia 2005 roku № 2455-IV Pro Zahalnodержавnu tsilovu prohramu «Pytna voda Ukrainy» na 2011-2020 roky» [On the National Target Programme 'Drinking Water of Ukraine' for 2011-2020: Law of Ukraine from March 03 2005, № 2455-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2455-15#top> [in Ukrainian].
17. *Ofitsiinyi sait Dnipropetrovskoi oblasnoi rady [Official website of the Dnipro Regional Council]*. Retrieved from <https://oblrada.dp.gov.ua/> [in Ukrainian].
18. Proiekt Zakonu Ukrainy vid 02.07.2021 № 5723 Pro Zahalnodержавnu tsilovu sotsialnu prohramu «Pytna voda Ukrainy» na 2022 - 2026 roky» [On the National Targeted Social Programme 'Drinking Water of Ukraine' for 2022-2026'Draft: Law of Ukraine from July 02 2021, № 5723]. *itd.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/CardByRn?regNum=5723&conv=9> [in Ukrainian].
19. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 kvitnia 2022 roku № 502 Deiaki pytannia rehuliuвання diialnosti u sferi komunalnykh posluh u zviazku iz vvedenniam v Ukraini voiennoho stanu [Some issues of regulation of activities in the field of public utilities in connection with the introduction of martial law in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from April 29 2022, № 502]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/502-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
20. Indeks inflatsii v Ukraini 2024 [Inflation index in Ukraine 2024]. *Minfin*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> [in Ukrainian].
21. *Ofitsiinyi sait Dnipropetrovskoi oblasnoi viiskovoi administratsii [Official website of the Dnipro Regional Military Administration]*. Retrieved from <https://adm.dp.gov.ua/> [in Ukrainian].
22. Frolova, H.O., & Chykarenko, I.A. (2023). Zabezpechennia finansovoi stabilnosti vodokanaliv (na prykladi Dnipropetrovskoi oblasti) [Ensuring the financial stability of water utilities (based on the example of Dnipropetrovska oblast)]. *Naukova vesna: materialy KhIII Mizhnar. nauk.-tekhn. konferentsii aspirantiv ta molodykh vchenykh, NTU «Dniprovskaya politekhnika» – Scientific spring: materials of the XIII International scientific and technical conference of graduate students and young scientists, NTU 'Dnipro Polytechnic'*, 341–343. Retrieved from <https://is.gd/MpExhd> [in Ukrainian].
23. Obolenskyi, O.Iu., & Bazarna, O.V. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm rehionalnoho publichnoho upravlinnia zhytlovo-komunalnym hospodarstvom [Organisational and economic mechanism of regional public administration of housing and communal services]. *Institutional Repository of Vadym Hetman Kyiv National Economic University*. Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/35465> [in Ukrainian].

Подано до редакції 8.05.24 р.

Прийнято до друку 10.06.24 р.

УДК 351.746.1:[001.895(1-622НАТО)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-148-156>**Шпирко Ігор,***аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі***Shpyrko Ihor,***graduate student of the Department of Public Management and Administration at Hrigory Skovoroda University in Pereyaslav*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3844-9869>**ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНІЧНИХ ТРЕНДІВ НАТО  
ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ****USE OF NATO'S INNOVATIVE TECHNICAL TRENDS  
AS A BASIS FOR ENSURING NATIONAL SECURITY**

**Анотація.** У статті зазначається, що роль Організації НАТО з науки та технологій полягає у підтримці науково-технічного сектору шляхом генерування, обміну та використання передових наукових знань, технологічних розробок та інновацій для підтримки основних завдань Альянсу. Реалізацією цих завдань є підготовлена Організацією Доповідь «Науково-технологічні тренди: 2020–2040 рр.», що містить оцінку перспективних та проривних технологій, їхнього впливу на військові операції НАТО та його оборонний потенціал. Процес аналітики великих даних включає чотири елементи: збирання даних (датчики); передача даних; аналіз даних; прийняття рішень. Великі дані можуть надходити від людини (соціальні медіа, біоінформатика тощо), з фізичного світу (сенсори) та з інформаційного простору (кібернетика, аналіз та ін.). Обґрунтовано, що аналітика великих даних є основною для решти перспективних і проривних технологій для подальшого розвитку військової безпеки. Вона забезпечуватиметься науково-технічними розробками у різних галузях, які включають: використання характерних рис людини; моделювання для соціальних мереж; модульні мультисенсорні термоядерні двигуни; використання інструментів та сервісів моделювання та імітації у хмарі; візуальна аналітика; підтримка прийняття рішень за допомогою моделювання та імітації на полі бою; технології розподілених реєстрів; когнітивне зондування; компресійне зондування; обчислювальна візуалізація; глибоке навчання; зондування електричного та магнітного полів; фотонні інтегральні схеми; та широкопasmовий Інтернет. Автором зазначено, що всі проривні технології, які аналізуються та розробляються країнами НАТО мають також розроблятися в Україні, як країні, де йде війна і можна опробувати зазначені технології у польових умовах. Крім того, важливо розвивати наукові інститути та наукові дослідження з інноваційних глобальних трендів в системі військової безпеки з метою забезпечення національної безпеки України.

**Ключові слова:** національна безпека, військова безпека, штучний інтелект, великі дані, аналітика великих даних, інноваційні технологічні військові тренди.

**Abstract.** The article states that the role of the NATO Science and Technology Organization is to maintain NATO's scientific and technological advantage by generating, sharing and using advanced scientific knowledge, technological developments and innovations in support of the Alliance's core missions. Implementation of these tasks is the report prepared by the Organization «Scientific and technological trends: 2020-2040», which contains an assessment of promising and breakthrough technologies, their impact on NATO's military operations and its defense potential. The big data analytics process includes four elements: data collection (sensors); data transfer; data analysis; decision-making. Big data can come from humans (social media, bioinformatics, etc.), from the physical world (sensors), and from the information space (cybernetics, analysis, etc.). The author substantiates that big data

analytics is fundamental for the rest of promising and breakthrough technologies for the further development of military security. Big data analytics will be provided by scientific and technical developments in various fields, which include: the use of human characteristics; modeling for social networks; modular multi-sensor thermonuclear engines; use of modeling and simulation tools and services in the cloud; visual analytics; decision support through simulation and simulation on the battlefield; technologies of distributed registers; cognitive probing; compression sensing; computational visualization; deep learning; sensing of electric and magnetic fields; photonic integrated circuits; and broadband Internet. The author states that all breakthrough technologies that are analyzed and developed by NATO countries should also be developed in Ukraine, which is a country where there is a war and it is possible to test these technologies in field conditions. In addition, it is important to develop scientific institutes and scientific research on innovative global trends in the military security system in order to ensure the national security of Ukraine.

**Keywords:** national security, military security, artificial intelligence, big data, big data analytics, innovative technological military trends.

**Постановка проблеми.** Роль Організації НАТО з науки та технологій полягає у підтримці науково-технічних переваг НАТО шляхом генерування, обміну та використання передових наукових знань, технологічних розробок та інновацій для підтримки основних завдань Альянсу. Реалізації цих завдань є підготовлена Організацією Доповідь «Науково-технологічні тренди: 2020–2040 рр.», що містить оцінку перспективних та проривних технологій, їхнього впливу на військові операції НАТО та його оборонний потенціал. У підготовці Доповіді було задіяно весь експертний потенціал Організації НАТО, яка об'єднує більш ніж 6000 вчених, аналітиків, дослідників та інженерів, а також дослідницьких установ.

Перспективні – це ті технології чи наукові відкриття, які наразі ще не набули широкого поширення, але, як очікується, досягнуть зрілості в період 2020–2040 рр. [1].

Проривні – це технології або наукові відкриття, які, як очікується, вплинуть серйозно або, можливо, здійснять революційний вплив на оборону, безпеку або підприємницькі функції НАТО в період 2020–2040 рр.

До таких технологій належать технології, що володіють чотирма ключовими характеристиками: інтелектуальність, пов'язаність, розподіленість і цифровізація [1].

**Виклад матеріалу.** Великі дані, штучний інтелект, автономні системи, космічні та гіперзвукові технології вже досить добре розроблені та матимуть значний вплив на військовий потенціал протягом наступних 5-10 років, тому вони визнані «проривними».

Нові розробки в галузі квантових технологій, біотехнологій та матеріалів оцінюються як перспективні, що вимагають значно більшого часу (10–20 років), перш ніж їхній проривний характер повною мірою проявиться щодо військового потенціалу.

При цьому найбільш значущий для існуючого військового потенціалу вплив надаватиме комбінації різних технологій:

- великі дані у поєднанні зі штучним інтелектом та автономними системами дозволять отримати потенційну перевагу у прийнятті військово-стратегічних та оперативних рішень;
- великі дані у поєднанні зі штучним інтелектом та біотехнологіями сприятимуть розробці нових ліків, цілеспрямованих на генетичні модифікації, маніпуляції із біохімічними реакціями та розроблення біосенсорів;

- великі дані у поєднанні зі штучним інтелектом та новими матеріалами дозволять створювати матеріали з унікальними фізичними властивостями;
- великі дані у поєднанні з квантовими технологіями збільшать можливості збирання, обробки та використання даних за рахунок значного розширення можливостей датчиків, захищеного зв'язку та обчислень;
- поєднання космічних та квантових технологій дозволить створити нове покоління датчиків, придатних для розгортання на супутниках. Найменші, менш потужні, більш чутливі і розподілені космічні сенсорні мережі, підтримувані квантовими датчиками, стануть важливим аспектом майбутньої військової архітектури через 20 років;
- Поєднання космічних та гіперзвукових технологій та нових матеріалів дозволить створювати екзотичні матеріали, нові конструкції, забезпечувати накопичення енергії. Нові виробничі методи з урахуванням цих технологій будуть використані в космічному та гіперзвуковому середовищі за рахунок зниження витрат, підвищення надійності та продуктивності, спрощення адаптації до вирішення конкретних завдань.

У жовтні 2019 р. міністри оборони держав-членів НАТО схвалили «дорожню карту» розробки перспективних і проривних технологій, спрямованих на структурування роботи НАТО в ключових технологічних галузях.

На основі консультацій зі штабами НАТО і з урахуванням таксономії перспективних та проривних технологій, а також зазначеної «Дорожньої карти» було розроблено картину майбутнього технологічного ландшафту та обрано підгрупа науково-технічних областей, які з найбільшою ймовірністю можуть виявитися проривними для НАТО та країн Альянсу у найближчі 20 років.

Цей досвід буде також цікавий для України, яка зараз активно розробляє та впроваджує робототехнічні технології у систему розвідування, захисту та наступу.

Зростаюча цифровізація, поширення нових сенсорів, нові способи зв'язку, Інтернет речей та віртуалізація соціально-когнітивних просторів (наприклад, соціальних мереж) зробили значний внесок у розвиток великих даних. Аналітика великих даних (Data Analytics) – це нові підходи до формування розуміння (наприклад, за допомогою математичного аналізу та візуалізації) та надання інформації про поточні (описові) або майбутні стани системи (прогнози).

Сьогодні в умовах інформаційного розвитку аналітики постійно стикаються з даними, що мають значний обсяг, швидкість надходження, різноманітність (структуровані та неструктуровані дані), з проблемами візуалізації та достовірності. Людина не може справитися з таким потоком, тому необхідні інструменти обробки великих даних, які дозволять аналітикам робити висновки та прогнози, забезпечувати підтримку прийняття рішень у режимі реального часу. Методи аналітики великих даних охоплюють широкий спектр: штучний інтелект, оптимізацію, моделювання та імітацію, інженерію людських факторів та дослідження операцій.

Багато сфер аналітики великих даних добре розвинені. Вже зараз багато приватних компаній використовують аналітичні дані для критично важливих бізнес-операцій. Інтуїтивне прийняття рішень поступово зменшуватиметься в міру того, як компанії інтегрують аналітику у свої бізнес-процеси. Методи візуалізації є найважливішими засобами оцінки даних соціальних мереж та використовуються при прийнятті рішень. Методи візуальної аналітики широко використовуються в маркетингових цілях.

Ці технології можуть бути використані і у сфері оборони та безпеки, при цьому дані будуть розподіленими, а їхня обробка здійснюватиметься безпосередньо в місці отримання. Алгоритми машинного навчання зможуть приймати прості рішення в режимі реального часу, а особи, які приймають рішення, матимуть доступ до складних імітаційних моделях, що функціонують у реальному часі. Малопотужні гнучкі дисплеї для військовослужбовців покращать інформаційний потік між тактичним та командним рівнями та підвищать ситуаційну поінформованість. Квантове шифрування дозволить зашифрувати повідомлення між сторонами, миттєво виявляти підслуховування. Багато країн Альянсу зробили значні інвестиції у систему аналітики даних як у цивільній, так і у військовій сферах. Таким чином, НАТО зможе використовувати ці інвестиції, розширюючи, адаптуючи та інтегруючи їх у свої процеси та операції. При цьому можливі деякі правові, комерційні та інтелектуальні проблеми, такі як поява поки що невідомих загроз, обмежені можливості контролю за процесом обробки даних та зрозумілість рішень, що приймаються штучним інтелектом.

Процес аналітики великих даних включає чотири елементи:

- 1) збирання даних (датчики);
- 2) передача даних;
- 3) аналіз даних;
- 4) прийняття рішень.

Великі дані можуть надходити від людини (соціальні медіа, біоінформатика тощо), з фізичного світу (сенсори) та з інформаційного простору (кібернетика, аналіз та ін.).

Аналітика великих даних є основною для решти перспективних і проривних технологій для подальшого розвитку військової безпеки. Вона забезпечуватиметься науково-технічними розробками у різних галузях, які включають: використання характерних рис людини; моделювання для соціальних мереж; модульні мультисенсорні термоядерні двигуни; використання інструментів та сервісів моделювання та імітації у хмарі; візуальна аналітика; підтримка прийняття рішень за допомогою моделювання та імітації на полі бою; технології розподілених реєстрів; когнітивне зондування; компресійне зондування; обчислювальна візуалізація; глибоке навчання; зондування електричного та магнітного полів; фотонні інтегральні схеми; та широкосмуговий Інтернет.

Датчики є критично важливим інструментом для отримання великих даних, оскільки вони дозволяють отримувати найрізноманітнішу інформацію з навколишнього світу та від людини. Масштабне зондування за допомогою датчиків буде посилюватися в міру розвитку зв'язку 5G та Інтернету речей, коли практично будь-який об'єкт може стати сенсором і всі сенсори будуть об'єднані в єдину мережу. Військові програми матимуть широкий спектр, включаючи розробку загальної операційної картини, експлуатацію соціальних мереж, автоматизоване планування логістики, автономні системи та інтегровані системи, що об'єднують усіх військовослужбовців.

Досягнення в галузі технології матеріалів у найближчі 20 років посилять проривну дію технології датчиків, оскільки дозволять створювати їх у молекулярному, нано- або квантовому масштабі. Це будуть інтелектуальний текстиль, оснащений молекулярними нанодатчиками, що будуть забезпечувати моніторинг здоров'я та навколишнього середовища у режимі реального часу; пасивні радіолокаційні системи, які забезпечать широкомасштабне спостереження за повітряним простором; комп'ютерна візуалізація;

мікрохвильова фотоніка (забезпечує надійніше зондування та бездротовий зв'язок на полі бою).

Електромагнітний спектр та асоціативні форми комунікації лежать в основі використання великих даних. Контроль електромагнітного спектра є необхідною передумовою інформаційного домінування. Електромагнітне домінування – це здатність використовувати більше спектру, захищати використання свого спектру та перешкоджати у використанні спектра противником. У майбутньому бездротовий/радіозв'язок буде більш швидким та надійним, стійким до радіоелектронних атак, з'явиться безпечне потокове відео [2].

Через війну електромагнітний спектр щодо своєї пропускнує спроможності буде дедалі більше переважаним як військовими, так і комерційними системами. Використання штучного інтелекту для підтримки когнітивних сенсорів (наприклад, когнітивних радарів) та засобів зв'язку стане необхідним для запобігання конфліктів у переважаному електромагнітному спектрі. Це буде особливо важливо для операцій у міських умовах.

Віртуалізація соціальних контактів, яка постійно зростає, зробила значний внесок у доступність персональних даних. Один із аспектів цієї віртуалізації – соціальні медіа. Їх використання в галузі оборони та безпеки включає спостереження за населенням, аналіз настроїв, обмін знаннями та інформацією, недорогі засоби підтримки зв'язку з сім'ями та стратегічної комунікації. Сьогодні вчені вивчають соціальні мережі з точки зору лінгвістичних сигналів; патернів інформаційного потоку; тематичних тенденцій; нарративної структури; аналізу настроїв; відстеження мемів; культурних нарративів; моделювання співтовариств, що розвиваються; аналітики довіри; можливостей автоматизованої генерації контенту та використання ботів. Соціальні медіа дозволяють здійснювати суттєвий і тонкий вплив на політичні та соціальні процеси. Технологія використання соціальних медіа вже продемонструвала свій потенціал впливу на характер політичного та соціального дискурсу та забезпечення швидкої й рішучої мобілізації населення у потрібному місці та у потрібний час для досягнення конкретних політичних та соціальних цілей. Аналогічним чином, збір даних у соціальній сфері дозволяє досягти безпрецедентного розуміння соціальної поведінки та групової динаміки.

Для розвитку аналітики великих даних важливими є хмарні обчислення. Інтегровані з військовими мобільними мережами та хмарними обчисленнями, повсюдні обчислення мають потенціал для забезпечення підтримки прийняття рішень у реальному часі окремим військовослужбовцем у будь-який час та в будь-якому місці.

Штучний інтелект дозволить обробляти більші обсяги неструктурованої інформації. Ці прогностичні кореляційні моделі є цінними інструментами для виявлення намірів та прогнозування можливих майбутніх дій та подій. Корисність цих моделей та методів глибокого навчання зростатиме в міру розвитку методів навчання, що базується на даних, та зростання обсягу самих даних.

Поширення сучасних датчиків та ширше використання автономних систем значно підвищать здатність НАТО виявляти, класифікувати, розпізнавати, ідентифікувати та протидіяти загрозам у фізичних та віртуальних оперативних областях. Адаптивні твердотільні підсилювачі потужності та оптимальна обробка сигналів підтримуватимуть одночасний пошук та відстеження повітряних цілей. Пасивні радіолокаційні системи знизять уразливість систем щодо радіоелектронної протидії та підвищать можливості виявлення малопомітних цілей. Обробка даних на датчику приведе до швидкої передачі даних від датчика



до військовослужбовця. Аналітика соціальних мереж дозволить фільтрувати контент для виявлення та відстеження подій, аналізу соціальної динаміки та виявлення аномалій. Аналітика великих даних буде здійснюватися у наступних напрямках:

- 1) Ситуаційна поінформованість: покращене картування районів місії сприятиме оперативному плануванню та підвищенню ситуаційної поінформованості. Ця поінформованість буде додатково забезпечена розширеними можливостями відображення малої потужності для воєнних систем, вбудованою аналітикою та збільшенням потоку інформації між тактичним та командним рівнями. Глибоке навчання, що використовується при розшифровці Інтернет-контенту, потенційно може ідентифікувати інформацію, що стосується безпеки, на основі аналізу соціальної поведінки в Інтернеті в поєднанні з вилученням контенту з безлічі текстових документів. Об'єднання даних соціальних мереж із більш традиційними сенсорними даними забезпечує більш повне та точне соціокартування місцевості та загальну оперативну картину.
- 2) Навчання та готовність: віртуальні середовища та біоінформатика сприятимуть покращенню підготовки до військових операцій. Моніторинг фізіологічного та психологічного стану дозволить максимально підвищити загальну працездатність та готовність людини за рахунок посилення контролю за здоров'ям та безпекою, а також захисту від травм.
- 3) Управління: основні бізнес-процеси НАТО, розробка політики та стратегічне планування виграють завдяки моделюванню та імітації, моніторингу реалізації рішень у режимі реального часу, а також прогнозної аналітики.
- 4) Логістика: розширена інтеграція датчиків контролю працездатності бойових систем, моніторинг запасів у режимі реального часу та використання цифрових двійників значно підвищать ефективність та результативність логістичної системи одночасно знизять витрати на життєвий цикл.
- 5) Підтримка операцій: велика кількість сенсорних даних сприятиме всебічному розумінню оперативної обстановки. У поєднанні зі штучним інтелектом це дозволить застосовувати комплексніший підхід до оперативного планування та цілепокладання. Більш глибоке розуміння та моделювання поведінки противника допоможе приймати дії, що підривають його цілі та діяльність.
- 6) Аналітика великих даних вплине на оборонну науково-технічну діяльність за допомогою метааналізу існуючих науково-технічних знань. Це призведе до створення нових матеріалів, розробки нових та більш досконалих сенсорів, фундаментальних наукових відкриттів тощо, що безпосередньо вплине на розвиток нових можливостей НАТО.
- 7) Управління інформацією: контекстне програмування дозволить пошуковим системам вийти за рамки простого пошуку за ключовими словами та на основі визначення мети пошуку представляти цілеорієнтовану інформацію. Цей підхід можна використовувати для прогнозування ризиків безпеки на основі глибокого аналізу особистих контактів, поведінки у соціальних мережах та інформації про місцезнаходження [3].

Окремо проаналізуємо застосування у системі НАТО технології штучного інтелекту.

Застосування технологій штучного інтелекту активно вплине на військові можливості і сили Альянсу. Цей вплив визначатиметься насамперед використанням вбудованого штучного інтелекту в інших технологіях, таких як віртуальна/доповнена реальність, квантові обчислення, автономія, моделювання та імітація, космічні технології, розробка нових матеріалів, виробництво та логістика, а також аналітика великих даних. Штучний інтелект вплине на ядерні, аерокосмічні, кібернетичні технології та біотехнології, а також на виробництво нових матеріалів. Ці технічні перетворення будуть порівняні з появою ядерної зброї, що може призвести до нового нарощування озброєння у сфері штучного інтелекту.

Бойові підрозділи використовуватимуть надійні автономні системи із підтримкою штучного інтелекту, здатні виконувати рутинні, брудні, небезпечні чи дорогі завдання. Очікується ширше використання віртуальних помічників, підтримки прийняття рішень. Аналітики розвідки зможуть використати надійні системи, здатні збирати інформацію з усіх наявних датчиків, а також архівні дані, обробляти їх, використовувати, розповсюджувати та вирішувати поставлені завдання. Крім того, з'являться удосконалені засоби попередження, управління інформацією та знаннями, наприклад, соціокартування місцевості, аналіз соціальних мереж, а також підтримки прийняття рішень для націлення. Високошвидкісні та малопотужні нейроморфні електронні компоненти дозволять створювати автономні системи, здатні суперничати з людським сприйняттям, дозволяючи проводити обробку даних із сенсорів для розпізнавання місцевості, визначення цілей та ідентифікації.

Штучний інтелект ефективний при обробці даних мети, яку одержують від багатьох датчиків, при виборі траєкторії, запобіганні зіткненням, скупченням (наприклад, безпілотників), при оцінці бойової шкоди та координації дій.

Галузі потенційного використання штучного інтелекту в автономних системах: вибір траєкторій, уникнення зіткнень/скупчення, допомога оператору в управлінні декількома автономними системами, планування місій для автономних систем (наприклад, навігація, збір даних, характеристика довкілля та адаптованість датчиків).

Інтеграція систем глибокого навчання в мобільні платформи підвищить навігаційні можливості роботів (наприклад, штучний інтелект може забезпечити повністю автономне знешкодження вибухонебезпечних об'єктів у населених пунктах). Інтелектуальні автономні системи можуть використовуватися, наприклад, у тривалих безпілотних плаваннях підводних апаратів.

Штучний інтелект буде підтримувати розробку аналітичних рішень для сприяння довгостроковому плануванню НАТО, включаючи підтримку прийняття складних рішень, що виходять за традиційні внутрішні кордони.

Штучний інтелект має потенціал для надання допомоги у розвитку науково обґрунтованих клінічних даних для нових медичних препаратів, науково обґрунтованої діагностики та передових методів лікування для зниження захворюваності та смертності та підтримки/відновлення основних функцій перед обличчям усього спектру небезпек [4].

Крім того, штучний інтелект забезпечить автоматизовану підтримку прийняття рішень та діагностичні інструменти підтримки для надання допомоги лікарям у польових умовах.

НАТО потребує більш ефективних процесів управління ресурсами (інвестиційне та бізнес-планування, управління ефективністю програм та ризиків, стратегічні перетворення та стратегічне управління), що базуються на передовій аналітиці та прийнятті рішень на основі фактичних даних. У сфері фінансів штучний інтелект може допомогти у аналізі витрат, оцінці економічних наслідків тощо.

Системи штучного інтелекту (особливо у поєднанні з цифровими двійниками) мають потенціал мінімізувати час простою обладнання, системні збої, покращити управління запасами та ремонтами і т.д. Проблеми такого роду схожі з комерційним сектором, тому НАТО має якнайшвидше використати ці цивільні розробки.

Кібер- та інформаційний простір: в умовах кібервійн системи повинні виявляти, оцінювати та реагувати на погрози задовго до того, як люди матимуть змогу зрозуміти ситуацію. Програми на основі штучного інтелекту будуть оцінювати та інтерпретувати величезну кількість сенсорних та розвідувальних даних. Ці системи та віртуальні агенти матимуть можливість приймати незалежні рішення та діяти відповідно до цих рішень швидко.

Очікується, що мережі та інформаційні системи конфігуруватимуться, обслуговуватимуться та захищатимуться автономними агентами за допомогою штучного інтелекту.

**Висновки.** У статті проаналізовані використання великих даних та аналітики великих даних як основи розробки та запровадження сучасних технологічних трендів у системі розвитку НАТО. Зазначено, що аналітика великих даних є важливою проривною технологією для розвитку системи НАТО та забезпечення її безпеки. Водночас, великі дані мають комбінуватися з іншими інноваційними технологічними трендами, зокрема: великі дані у поєднанні зі штучним інтелектом та автономними системами дозволять отримати потенційну перевагу у прийнятті військово-стратегічних та оперативних рішень; великі дані у поєднанні зі штучним інтелектом та біотехнологіями сприятимуть розробці нових ліків, цілеспрямованих на генетичні модифікації, маніпуляції із біохімічними реакціями та розроблення біосенсорів; великі дані у поєднанні зі штучним інтелектом та новими матеріалами дозволять створювати матеріали з унікальними фізичними властивостями; великі дані у поєднанні з квантовими технологіями збільшать можливості збирання, обробки та використання даних за рахунок значного розширення можливостей датчиків, захищеного зв'язку та обчислень; поєднання космічних та квантових технологій дозволить створити нове покоління датчиків, придатних для розгортання на супутниках; поєднання космічних та гіперзвукових технологій та нових матеріалів дозволить створювати екзотичні матеріали, нові конструкції, забезпечувати накопичення енергії.

Ці важливі розробки мають також здійснюватися в Україні. В умовах війни можливе прогресивне використання аналітики великих даних і штучного інтелекту та їх апробації. Крім того, важливо розвивати наукові інститути та наукові дослідження з інноваційних глобальних трендів в системі військової безпеки з метою забезпечення національної безпеки України.

#### Список використаних джерел:

1. Science & Technology Trends 2020–2040: Exploring the S&T Edge / NATO Science & Technology Organization. Brussels, 2020. 153 p.
2. Blunt R., Riley C., Richter M., Street M., Drabkin D. Using data analytics and machine learning to assess NATO's information environment, IST-160 specialists meeting on Big data and artificial

intelligence for military decision making, Bordeaux, May 2018. URL: <https://www.sto.nato.int/.../STO-MP.../MP-IST-160-S2-2.pdf8> (дата звернення: 26.03.2023).

3. Using data analytics and machine learning to assess NATO's information environment. URL: <https://www.sto.nato.int/.../STO.../MP-IST-160-S2-2P.pdf> (дата звернення: 26.03.2023).
4. Summary of the NATO Artificial Intelligence Strategy. URL: [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_187617.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_187617.htm) (дата звернення: 26.03.2023).

**References:**

1. Science & Technology Trends 2020–2040: Exploring the S&T Edge (2020). Brussels [in English].
2. Blunt, R., Riley, C., Richter, M., Street, M., & Drabkin, D. (2018). Using data analytics and machine learning to assess NATO's information environment. *IST-160 specialists meeting on Big data and artificial intelligence for military decision making*. Bordeaux. Retrieved from <https://www.sto.nato.int/.../STO-MP.../MP-IST-160-S2-2.pdf8> [in English].
3. Using data analytics and machine learning to assess NATO's information environment. *www.sto.nato.int*. Retrieved from <https://www.sto.nato.int/.../STO.../MP-IST-160-S2-2P.pdf> [in English].
4. Summary of the NATO Artificial Intelligence Strategy. *www.nato.int*. Retrieved from [https://www.nato.int/cps/en/natohq/official\\_texts\\_187617.htm](https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_187617.htm) [in English].

Подано до редакції 1.04.24 р.

Прийнято до друку 13.05.24 р.

УДК 352.07

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-157-164>**Ющук Роман,***аспірант Інституту адміністрування,  
державного управління та професійного  
розвитку Національного університету  
«Львівська політехніка»***Yushchuk Roman,***postgraduate student, postgraduate student at  
the Institute of Public Administration,  
Governance and Professional Development at  
Lviv Polytechnic National University*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0169-6198>✉ [advokat463@ukr.net](mailto:advokat463@ukr.net)**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ПАРТИСИПАЦІЇ  
В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ****DEVELOPMENT TENDENCIES OF ORGANIZATIONAL FORMS PARTICIPATION  
IN LOCAL SELF-GOVERNMENT**

**Анотація.** У статті проаналізовано сучасний стан та основні тенденції розвитку організаційних форм партисипації в місцевому самоврядуванні. Зокрема, здійснено аналіз таких організаційних форм як місцевого референдуму, загальних зборів громадян, громадських слухань, внесення місцевої ініціативи на розгляд органу місцевого самоврядування, ініціювання створення органів самоорганізації населення.

Розкрито міжнародні тенденції розвитку як партисипації, так і її форм реалізації через принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, резолюції Комітету з прав людини ООН, Міжнародного пакту про громадянські і політичні права. Наведено узагальнену та представлена матриця громадської участі у європейській сучасній практиці публічного управління у процесі прийняття рішень за участі різних форм, зокрема, це надання інформації, консультування, діалог і активна участь, як визначено в Кодексі кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень. Представлено чотири рівні участі – від найнижчого до найвищого ступеню залучення, до яких відносяться: інформація, консультація, діалог та партнерство.

Окреслено деякі проблеми партисипації на сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування, серед яких є відсутність реалізації форм безпосередньої участі громади в управлінні місцевими справами, що гальмується низкою труднощів: відсутністю процесуальних норм, обмеженістю місцевих бюджетів і пасивністю жителів територіальних громад.

**Ключові слова:** місцеве самоврядування, територіальна громада, децентралізація, місцевий розвиток, компетенція, партисипація, місцевий референдум, механізми участі, місцеві ініціативи.

**Abstract.** The article analyzes the current state and main trends in the development of organizational forms of participation in local self-government. In particular, an analysis of such organizational forms as a local referendum, a general meeting of citizens, public hearings, the introduction of a local initiative for consideration by a local self-government body, and the initiation of the creation of self-organization bodies of the population with the aim of

International trends in the development of both participation and its forms of implementation are revealed through the principles of public participation in the process of making political decisions, resolutions of the UN Human Rights Committee, the International Covenant on Civil and Political Rights. A generalized and presented matrix of public participation in the European modern practice of public administration in the decision-making process with participation of various forms, in particular, provision of information, consultation, dialogue and active participation, as defined in the Code of Best Practices of

Public Participation in the Decision-Making Process, is given. Four levels of participation are represented – from the lowest to the highest degree of involvement, which include: information, consultation, dialogue and partnership.

Some problems of participation at the current stage of development of local self-government are indicated, among them the lack of implementation of forms of direct participation of the community in the management of local affairs, which is hindered by a number of difficulties: the lack of procedural norms, the limitation of local budgets and the passivity of residents of territorial communities.

**Key words:** local self-government, territorial community, decentralization, local development, competence, participation, referendum, participation mechanisms, local initiatives.

**Постановка проблеми.** На сьогодні у науці та практиці публічного управління, зокрема і місцевого самоврядування гостро стоять такі питання як: співвідношення представницької та партисипативної демократії у місцевому самоврядуванні; компетенційний баланс у реформах децентралізації влад; реалізація принципів відкритості та прозорості у діяльності органів публічної влади тощо. Вивчення розвитку організаційних форм партисипації в місцевому самоврядуванні потребує ґрунтованого аналізу інструментів партисипації, їх нормативного та ресурсного забезпечення, вивчення зарубіжного досвіду та можливостей його імплементації у вітчизняну практику місцевого самоврядування та ін.

З метою підготовки плану заходів на 2025–2026 рр. з реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 рр., затвердженої Указом Президента України 27.09.2021 р. № 487 [1] визначено такі організаційні питання, які потребують вирішення:

- забезпечення ефективних процедур громадської участі у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення;
- створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства;
- стимулювання участі інститутів громадянського суспільства в соціально-економічному розвитку України;
- створення сприятливих умов для міжсекторальної співпраці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти партисипації в місцевому самоврядуванні вивчало у своїх працях чимало вітчизняних та іноземних науковців, таких як І. Абрам'юк, Г. Боднар, А. Васіна, Ю. Дзюбенко, І. Забокницький, М. Коваленко, В. Ковальчук, К. Мануїлова, В. Нестерович, А. Пехник, М. Ставнійчук, М. Требіна.

**Мета статті** – дослідження основних тенденцій розвитку організаційних форм партисипації в місцевому самоврядуванні з врахуванням міжнародних практик та глобальних трансформацій публічного управління загалом.

**Виклад основного матеріалу.** Партисипативні практики набувають більшого поширення на тлі розвитку громадського суспільства та децентралізації в Україні. Правову основу для їх реалізації закладено різними міжнародними нормами, які часто не врегульовані, не співвідносяться між собою, потребують стандартизації термінів та понять, імплементацій до правових норм різних країн (рис.1).

Глобальні рухи, зокрема за останні десятиріччя, вказують на тенденції уніфікації норм, понять, процедур, правил тощо. Так, Резолюція Комітету з прав людини ООН щодо рівної участі в політичних та державних справах 2014 р. наголошує на критичній важливості рівної та ефективної участі в політичних та державних справах з метою демократичного врядування. У наступній Резолюції

щодо рівної участі в політичних та державних справах, прийнятій 2015 р., Комітет з прав людини ООН відзначає появу нових форм участі та закликає держави забезпечити повноцінну, ефективну та рівну участь всіх громадян у політичних та державних справах: «h.) Вивчення нових форм участі та можливостей, пов'язаних із появою нових інформаційно-комунікаційних технологій та соціальних мереж як засобу для поліпшення та розширення, як в онлайн-, так і в офлайн-режимі, можливостей здійснення права на участь в державних справах, а також інших прав, що безпосередньо підтримують та уможливають його». Право на участь, або ж її важливість було наголошено в інших документах Комітету з прав людини ООН. Наприклад, Резолюція про захист правозахисників, прийнята 2013 р. визнає цінність роботи правозахисників, зокрема моніторингу чинного законодавства, а також внесення пропозицій щодо законопроектів. У ній держави також закликають до створення сприятливих умов для діяльності правозахисників.

<b>Нормативно-правовий акт</b>	<b>Базова норма (витяги)</b>
Загальна декларація прав людини: ООН; Декларація, Міжнародний документ від 10.12.1948 р. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text</a>	Стаття 21 1. Кожна людина має право брати участь в управлінні своєю країною безпосередньо або через вільно обраних представників. 2. Кожна людина має право рівного доступу до державної служби в своїй країні. 3. Воля народу повинна бути основою влади уряду; ця воля повинна виявлятися у періодичних і нефальсифікованих виборах, які повинні проводитися при загальному і рівному виборчому праві шляхом таємного голосування або ж через інші рівнозначні форми, що забезпечують свободу голосування.
Конституція України Конституція, Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text</a>	Стаття 5. Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Стаття 140. Місцеве самоврядування є правом територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища та міста – самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України.
Міжнародний пакт про громадянські і політичні права: ООН; Пакт, Міжнародний документ від 16.12.1966 р. <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text</a>	Стаття 25. Кожний громадянин повинен мати без будь-якої дискримінації, згаданої в статті 2, і без необґрунтованих обмежень право і можливість: а) брати участь у веденні державних справ як безпосередньо, так і за посередництвом вільно обраних представників; б) голосувати і бути обраним на справжніх періодичних виборах, які проводяться на основі загального і рівного виборчого права при таємному голосуванні і забезпечують свободу волевиявлення виборців; с) допускатися в своїй країні на загальних умовах рівності до державної служби.

Рис. 1. Правова основа партисипацій у місцевому управлінні.

У Керівних принципах щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень [2] наведено трактування поняття «громадська участь» як залучення окремих громадян, НУО і громадянського суспільства в цілому у процес прийняття рішень органами публічної влади. Громадська участь у прийнятті політичних рішень відрізняється від політичної діяльності в розумінні співпраці з політичними партіями, а від лобіювання – відношенням до ділових інтересів. У такому аспекті виникає необхідність окреслення суб'єкта участі, визначення його статусу, компетенцій та можливості їх реалізації.

Громадська участь має гарантуватися належними, структурованими та прозорими засобами, зокрема, де це потрібно, правовими чи нормативними

заходами, до яких можуть належати обробка запитів на компенсацію чи відшкодування у випадку недотримання. Будь-які обмеження щодо участі мають чітко визначатися цими нормами та відповідати Конвенції про захист прав людини та основоположних свобод, а також відповідній практиці Європейського суду з прав людини.

У європейській сучасній практиці публічного управління громадська участь у процесі прийняття рішень може мати різні форми, зокрема, це надання інформації, консультування, діалог і активна участь, як визначено в Кодексі кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень. Існують чотири рівні участі (рис. 2) – від найнижчого до найвищого ступеню залучення. До них відносяться: інформація, консультація, діалог та партнерство. Вони можуть застосовуватися на будь-якому етапі процесу прийняття рішень, але вони часто особливо актуальні в певні моменти цього процесу.

Партнерство	Робоча група або комітет	Спільне складання проекту	Спільне прийняття рішення	Стратегічне партнерство	Робоча група або комітет	Робоча група або комітет
Діалог	Слухання та публічні форуми Форуми громадян та майбутні наради Контакт з ключовим представником урядових органів	Слухання та групи питань і відповідей Семинари експертів Багатосторонні комітети і консультативні органи	Відкрите пленарне засідання чи засідання комітетів	Семинари з управління потенціалом Тренінгові семинари	Робоча група або комітет	Семинари та дискусійні форуми
Консультація	Петиції Консультації в режимі онлайн та за допомогою інших технічних засобів	Слухання та групи питань і відповідей Семинари експертів Багатосторонні комітети і консультативні органи	Відкрите пленарне засідання чи засідання комітетів	Заходи, конференції, форуми та семинари	Механізми зворотнього зв'язку	Конференції або наради Он-лайн консультації
Інформація	Простий та відкритий доступ до інформації Дослідження Проведення кампаній та лобювання Веб-сайт ключових документів	Відкритий та безкоштовний доступ до політичної документації Веб-сайт ключових документів Проведення кампаній та лобювання Веб-мовлення Внесок досліджень	Проведення кампаній та лобювання	Відкритий доступ до інформації Веб-сайт для доступу до інформації Розсилка на електронну пошту «Питання-відповіді» Публічно об'явлені тендерні процедури	Відкритий доступ до інформації Збір фактів Оцінка Наукові дослідження	Відкритий доступ до інформації
Рівні залучення						
Етапи процесу прийняття політичних рішень	<b>Встановлення порядку денного</b>	<b>Складання проекту</b>	<b>Прийняття рішення</b>	<b>Здійснення</b>	<b>Моніторинг</b>	<b>Повторне формулювання</b>

Рис.2. Матриця участі громадськості

Джерело: [3].

Правове вітчизняне поле на сьогодні визначає декілька форм партисипації у місцевому самоврядуванні. Так, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [4] гарантує право членів територіальної громади впливати на процес прийняття рішень на місцевому рівні у формах місцевого референдуму, загальних зборів громадян, громадських слухань, внесення місцевої ініціативи на розгляд органу місцевого самоврядування, ініціювання створення органів самоорганізації населення.

Однією з зазначених організаційних форм є місцевий референдум, який є формою вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого волевиявлення. Порядок призначення та проведення місцевого референдуму, а також перелік питань, що вирішуються виключно референдумом, визначаються законом про референдуми. Та справа в тому, що проєкт Закону про місцевий референдум від 19.05.2021 р. [5] станом на сьогодні опрацьовується у профільному комітеті. У ньому визначено, що місцевий референдум є формою самостійного вирішення територіальною громадою питань місцевого значення шляхом прямого голосування. Пропонується, що суб'єктами ініціювання місцевого референдуму можуть бути: 1) щонайменше



10 відсотків виборців, виборчі адреси яких відносяться до території відповідної територіальної громади станом на останній день місяця, що передував місяцю, в якому розпочинається збір підписів на підтримку ініціативи; 2) сільська, селищна, міська рада; 3) сільський, селищний, міський голова. Розділи законопроекту встановлюють організаційно-правову основу проведення місцевих референдумів, серед них:

- ініціювання та призначення місцевого референдуму;
- фінансове і матеріально-технічне забезпечення підготовки та проведення місцевого референдуму;
- гарантії діяльності суб'єктів процесу місцевого референдуму, спостерігачів;
- комісії з місцевого референдуму;
- інформаційне забезпечення місцевого референдуму;
- агітація щодо ініціативи виборців, агітація місцевого референдуму;
- голосування та встановлення результатів місцевого референдуму;
- правові наслідки місцевого референдуму;
- оскарження порушень законодавства про місцевий референдум.

Іншою організаційною формою здійснення партисипації є загальні збори громадян за місцем проживання, що забезпечують їх безпосередню участь у вирішенні питань місцевого значення. Рішення загальних зборів громадян враховуються органами місцевого самоврядування в їх діяльності. Порядок проведення загальних зборів громадян за місцем проживання визначається законом та статутом територіальної громади. Ініціативною партисипацією є місцеві ініціативи, адже члени територіальної громади мають право ініціювати розгляд у раді (в порядку місцевої ініціативи) будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування. Порядок внесення місцевої ініціативи на розгляд ради визначається представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади з урахуванням вимог Закону України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» [6].

Місцева ініціатива, внесена на розгляд ради у встановленому порядку, підлягає обов'язковому розгляду на відкритому засіданні ради за участю членів ініціативної групи з питань місцевої ініціативи. Рішення ради, прийняте з питання, внесеного на її розгляд шляхом місцевої ініціативи, обнародується в порядку, встановленому представницьким органом місцевого самоврядування або статутом територіальної громади.

Територіальна громада має право проводити громадські слухання – зустрічатися з депутатами відповідної ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких члени територіальної громади можуть заслуховувати їх, порушувати питання та вносити пропозиції щодо питань місцевого значення, що належать до відання місцевого самоврядування.

Позитивним є те, що пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування. Порядок організації громадських слухань визначається статутом територіальної громади. Іншою формою партисипації є самоорганізація населення з можливістю більшої участі. Сільські, селищні, міські, районні в місті (у разі їх створення) ради можуть дозволяти за ініціативою жителів створювати будинкові, вуличні, квартальні та інші органи самоорганізації населення і наділяти їх частиною власної компетенції, фінансів, майна. Правовий статус, порядок організації та діяльності органів самоорганізації населення за місцем проживання визначаються законом.

Не врегульованим залишається питання співвідношень суб'єктності. Так, у Законі України «Про місцеве самоврядування» у розділі «Організаційно-правова основа місцевого самоврядування» законодавець закріпив ось такі глави розділу:

Глава 1. Повноваження сільських, селищних, міських рад.

Глава 2. Повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад.

Глава 3. Сільський, селищний, міський голова.

Глава 4. Повноваження районних і обласних рад.

Глава 5. Порядок формування, організація роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування.

Як бачимо, у законі відсутні змістові, процедурні, організаційні основи здійснення самоврядування задекларованими у ст. 5 суб'єктами, а саме безпосередньо територіальною громадою та органами самоорганізації населення. Хоча за нормою діючого законодавства первинним суб'єктом місцевого самоврядування, основним носієм його функцій і повноважень вважається саме територіальна громада села, селища, міста. На рис. 3 подано співвідношення організаційно-правових засад здійснення місцевого самоврядування суб'єктами системи місцевого самоврядування.

Розділ II ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВА ОСНОВА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	Стаття 5. Система місцевого самоврядування
Глава 1. Повноваження сільських, селищних, міських рад.  Глава 2. Повноваження виконавчих органів сільських, селищних, міських рад.  Глава 3. Сільський, селищний, міський голова.  Глава 4. Повноваження районних і обласних рад.  Глава 5. Порядок формування, організація роботи органів та посадових осіб місцевого самоврядування.	1. Система місцевого самоврядування включає: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ територіальну громаду;</li> <li>▪ сільську, селищну, міську раду;</li> <li>▪ сільського, селищного, міського голову;</li> <li>▪ виконавчі органи сільської, селищної, міської ради;</li> <li>▪ <i>{Абзац шостий частини першої статті 5 виключено на підставі Закону № 1638-IX від 14.07.2021}</i></li> <li>▪ <i>{Абзац сьомий частини першої статті 5 виключено на підставі Закону № 805-IX від 16.07.2020}</i></li> <li>▪ районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст;</li> <li>▪ <i>{У частину першу статті 5 включено абзац сьомий згідно із Законом № 1009-IX від 17.11.2020}</i></li> <li>▪ органи самоорганізації населення.</li> </ul>

Рис.3. Співвідношення організаційно-правових засад здійснення місцевого самоврядування суб'єктами системи місцевого самоврядування у Законі України «Про місцеве самоврядування».

Сучасні онлайн-форми громадської участі все більше заповнюють простір управління у сфері місцевого самоврядування, хоча й мають ще певні недоліки. До прикладу, недостатня технічна підготовка посадових осіб (та/або спричиненого різними мотивами небажання використовувати такі технології), а також: порівняно невеликий досвід практиків партисипації в модеруванні онлайн зустрічей, динаміка яких значно відрізняється від тих, що відбуваються особисто; виключення з цифрових процесів деяких жителів, переважно у менших населених пунктах та людей похилого віку; «недружність» деяких додатків (наприклад, складний інтерфейс, відсутність української мови, обмежені можливості семінарської роботи чи поглибленого обговорення); труднощі в донесенні до мешканців інформації про нові форми участі. Такі платформи як Zoom, ClickMeeting, Google Meet та ін., що використовуються для відеоконференцій, а також чати, стріми чи робочі групи в соціальних мережах –

це все інструменти, які раніше були невідомі, деякі про них лише чули, ще дехто використовував їх епізодично, проте тепер вони стали важливою частиною набору інструментів багатьох адміністрацій та громадських організацій [7; 8].

**Висновки.** У статті здійснено дослідження основних тенденцій розвитку організаційних форм партисипації в місцевому самоврядуванні з врахуванням міжнародних практик та глобальних трансформацій публічного управління. Проблемою на сучасному етапі розвитку місцевого самоврядування є відсутність реалізації форм безпосередньої участі громади в управлінні місцевими справами, що гальмується низкою труднощів: відсутністю процесуальних норм, обмеженістю місцевих бюджетів і пасивністю жителів територіальних громад. Тому цілком логічно, що подальшим напрямком цього розвитку буде перехід в онлайн-формат, до якого поступово звикають як громадяни, так і місцева влада. На користь розвитку цифрової партисипації перед офлайн-методами свідчать такі її переваги, як безпечність, безбар'єрність та доступність для маломобільних груп населення або зайнятих громадян, зручність систематизації та обробки даних, а також миттєвий зворотний зв'язок. Перспективи розвитку партисипації будуть націлені на забезпечення ефективних процедур громадської участі у формуванні та реалізації державної політики та вирішенні питань місцевого значення. У нормативному та концептуальному аспекті важливості не втратить питання створення сприятливих умов для формування та інституційного розвитку інститутів громадянського суспільства. Тому перспективним буде розвиток стимулювання участі інститутів громадянського суспільства як в місцевому самоврядуванні, так і в публічному управлінні загалом, зокрема щодо розвитку партисипативної демократії та управління в Україні в післявоєнний час.

#### Список використаних джерел:

1. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 роки: Указ Президента України №487/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193/> (дата звернення: 12.01.2024).
2. Керівні принципи щодо громадської участі у процесі прийняття політичних рішень, Прийнято Комітетом міністрів 27 вересня 2017 р. на 1295-му засіданні заступників міністрів. URL: <https://rm.coe.int/guidelines-on-civil-participation-in-political-decision-making/168076e135> (дата звернення: 12.01.2024).
3. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень / CONF/PLE(2009)CODE1. Ухвалений Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи на засіданні 1 жовтня 2009 р. URL: [www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik\\_rekomehdation/kodeks-krasch-practik.pdf](http://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_rekomehdation/kodeks-krasch-practik.pdf) (дата звернення: 12.01.2024).
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.01.2024).
5. Проект Закону про місцевий референдум від 19.05.2021 р. URL: [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=71942](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71942) (дата звернення: 12.01.2024).
6. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. №1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> (дата звернення: 12.01.2024).
7. Слободян Р. Міжнародний досвід запровадження партиципаторного бюджету на загальнонаціональному рівні та на рівні штатів / Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України / листопад 2017. URL: [https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/21.11.2017\\_partycypatoryj-bjudzhet.pdf](https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/21.11.2017_partycypatoryj-bjudzhet.pdf) (дата звернення: 12.01.2024).

8. Кравченко М.В., Колесніченко О.М. Особливості партисипації в умовах пандемії. *Право та державне управління*. 2021. № 2. URL: [www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/37.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/37.pdf) (дата звернення: 12.01.2024).

#### References:

1. Pro Natsionalnu stratehiiu spriyannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021 – 2026 roky : Ukaz Prezydenta Ukrainy №487/2021 [On the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021-2026: Decree of the President of Ukraine № 487/2021]. [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua). Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193/> [in Ukrainian].
2. Kerivni pryntsypy shchodo hromadskoi uchasti u protsesi pryiniattia politychnykh rishen, Pryiniato Komitetom ministriv 27 veresnia 2017 roku na 1295-mu zasidanni zastupnykiv ministriv [Guidelines for public participation in the process of political decision-making, Adopted by the Committee of Ministers from September 27 2017 at the 1295th meeting of deputy ministers]. *rm.coe.int*. Retrieved from <https://rm.coe.int/guidelines-on-civil-participation-in-political-decision-making/168076e135> [in Ukrainian].
3. Kodeks kraschchykh praktyk uchasti hromadskosti u protsesi pryiniattia rishen (2009. Ukhvalenyi Konferentsiieiu mizhnarodnykh neuriadovykh orhanizatsii Rady Yevropy na zasidanni 1 zhovtnia 2009 roku [Code of best practices for public participation in the decision-making process / CONF/PLE(2009)CODE1. Adopted by the Conference of International Non-Governmental Organizations of the Council of Europe at its meeting from October 1 2009]. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua). Retrieved from [www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik\\_rekomehdation/kodeks-krasch-practik.pdf](http://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/rubrik_rekomehdation/kodeks-krasch-practik.pdf) [in Ukrainian].
4. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-VR [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine from May 21 1997, № 280/97-VR]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
5. Proekt Zakonu pro mistsevyi referendum vid 19.05.2021 [Draft Law on Local Referendum from May 19 2021]. [w1.c1.rada.gov.ua](http://w1.c1.rada.gov.ua). Retrieved from [https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=71942](https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71942) [in Ukrainian].
6. Pro zasady derzhavnoi rehuliatornoj polityky u sferi hospodarskoi diialnosti: Zakon Ukrainy vid 11.09.2003 №1160-IV [On the principles of state regulatory policy in the field of economic activity: Law of Ukraine from September 11 2003, №1160-IV]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text> [in Ukrainian].
7. Slobodian, R. (2017). Mizhnarodnyi dosvid zaprovadzhennia partytsypatornoho biudzhetu na zahalnonatsionalnomu rivni ta na rivni shtativ [International experience of introducing participatory budgeting at the national and state level]. *Ofis z finansovoho ta ekonomichnoho analizu u Verkhovnij Radii Ukrainy – Office of Financial and Economic Analysis in the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from [https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/21.11.2017\\_partytsypatornyj-bjudzhet.pdf](https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/21.11.2017_partytsypatornyj-bjudzhet.pdf) [in Ukrainian].
8. Kravchenko, M.V. & Kolesnichenko, O.M. (2021). Osoblyvosti partysypatsii v umovakh pandemii [Peculiarities of participation in the conditions of a pandemic]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and public administration*, 2. Retrieved from: [www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2021/37.pdf](http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/37.pdf) [in Ukrainian].

Подано до редакції 20.02.24 р.

Прийнято до друку 21.03.24 р.



---

---

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

Збіник наукових праць

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

A collection of scientific papers

Випуск | 8 || 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 11.07.2024 р. Формат 60x84 8/1.  
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 14.  
Зам. № 14/24. Ум. друк. арк. 12.  
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., Макарієвський р-он, с. Вільне, вул. Чапаєва, 16а  
e-mail: devis519@ukr.net