



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ



Національний
технічний університет
ДНІПРОВСЬКА
ПОЛІТЕХНІКА
1899



ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції
(Київ, 18 лютого 2025 р.)

*За загальною редакцією
Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової*

КИЇВ
2025

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 12 від 12 березня 2025 р.)

Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 517 с.

Всеукраїнська науково-практична конференція «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» була проведена в рамках Зимової наукової школи в м. Києві 18 лютого 2025 р. Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка разом із співорганізаторами – Навчально-науковим інститутом права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Навчально-науковим інститутом державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Навчально-науковим інститутом адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», Навчально-науковим інститутом публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», Університетом митної справи та фінансів.

У тезах висвітлено актуальні аспекти історичного досвіду українського державотворення і публічного управління в умовах сучасних глобалізаційних викликів та загроз в Україні.

Призначено для широкого кола науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, аспірантів, студентів та інших заінтересованих осіб.

УДК 35:32](477)(091)(06)

Тексти публікуються в авторській редакції.

За науковий зміст і якість поданих матеріалів відповідають автори, а також (для студентів і аспірантів) наукові керівники.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	11
ЯРЕМА Олександр. РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	11
АНДРОЩУК Євген. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ КОРИННИХ НАРОДІВ УКРАЇНИ	14
АНУФРІЄВА Оксана, КРАМАРЕНКО Олександр. РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ У СИСТЕМІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ	16
БАБІЙ Олексій. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ	18
БАРАБУХА Наталія. ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ	20
БЕВЗ Тетяна. КОНСОЛІДАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ	22
БІЛИНСЬКА Марина. СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	24
БОВСУНІВСЬКА Ірина. СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ	27
БОГДАНОВА Валерія. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖПАРЛАМЕНТСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН	29
БОРОДІН Євгеній, БЕРЕЗНЮК Дмитро. ВИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ПІДХОДИ	32
БУЗНИЦЬКИЙ Дмитро. ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ УПОВНОВАЖЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ (УПОВНОВАЖЕНИХ ОСІБ) У СФЕРІ ЗАХИСТУ ВИКРИВАЧІВ	34
БУЛГАКОВА Олена. УНОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СТАНДАРТАХ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ	36
ВАЩЕНКО Сергій, ЯРОЩУК Ярослав. УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	38
ВОРОНА Петро. ГЕНЕЗА ВОЛЕВІЯВЛЕННЯ ВИБОРЦІВ ПОЛТАВЩИНИ НА ПРЕЗИДЕНТСЬКИХ ВИБОРАХ 2014 ТА 2019 РР.	40
ВОРОНОВ Олександр. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	43
GAVKALOVA Nataliia, KUNITSYN Oleh. BENEFITS AND RISKS OF AI USAGE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE	45
ГОНТАР Володимир. РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ ТЕРОРИСТИЧНИМ ЗАГРОЗАМ В УКРАЇНІ	47
ГРИЩЕНКО Максим. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД	49
HUSENKO Anzhela, HUSENKO Vladyslav. THE ROLE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN COMBATING CORRUPTION IN PUBLIC SERVICE	51
ГУРА Вікторія. ВАЖЛИВІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МОЛОДІ ДЛЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ	53
ДЕХТЯРЕНКО Андрій. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	55
ДИННИК Ірина. МЕХАНІЗМ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	57
ДІДИК Наталія. МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗБУДОВІ СПРОМОЖНОЇ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я	60
ДЯЧЕНКО Олег, ЛАРИНА Наталія. КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	62
ЗАЙВЕЛСВ Юрій. ВПРОВАДЖЕННЯ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ ЯК АНТИКОРУПЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ	65
ЗБІГЛЕЙ Ігор. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУТНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ	67
ЗІЗДА Нікіта. АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	70
ЮФФЕ Олександр. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ АРЕШТОВАНИМ МАЙНОМ У РАМКАХ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ	72
КАЗАКОВ Геннадій. РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ДІПФЕЙКІВ У КУЛЬТУРНИХ ІНДУСТРІЯХ	74

КАЛАТЕНКО Дар'я. КОНКУРСНИЙ ВІДБІР НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	76
КЛЮКОВСЬКА Софія. ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	78
КОВАЛЬ Віталій. ОСНОВНІ РІВНІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	81
КОВАЛЬ Ганна. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ...83	
КОВАЛЬ Ганна, БІЛАС Павло. МОДЕЛІ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....85	
КОЗЛОВЕЦЬ Микита. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ ЩОДО ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	87
КОЛІСНИК Микола, ПЕТРЕНКО Віктор. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОРТРЕТ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК МОДЕЛЬ ДЛЯ АНАЛІЗУ ЙОГО ДОБРОЧЕСНОСТІ	92
КОРНЕЛЮК Тарас. ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	95
КОРНІЄНКО Олександр. ЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	98
КОРЧАК Ярослав. ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВНИЧОЇ ДОПОМОГИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ	100
КОРЧАК Наталія, МОРДАС Ірина. ПРАВОВИЙ СТАТУС ВИКРИВАЧІВ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ.....	102
КРАЙНЮКОВ Максим. СУДОВА ПОСЛУГА ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРАВОВА ПРИРОДА, СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАДАННЯ.....	104
КУМЕДА Тетяна. ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	106
КУЧМІЙОВА Тетяна, МЕРЗЛІКІНА Марія. РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ КРИЗИ.....	108
ЛАПКО Едуард. ІНСТИТУТ ДОБРОЧЕСНОСТІ У СФЕРІ НАДАННЯ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ	110
ЛАРІНА Оксана. РОЗВИТОК ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	112
ЛЕНЕЦЬ Володимир. ПЛАН МАРШАЛЛА – ДЛЯ УКРАЇНИ: ВІДНОВЛЕННЯ ЧИ ПЕРЕБУДОВА	115
МАЗУРИК Святослав. ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ.....	117
МАКСИМЧУК Анна. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ.....	119
МАМКА Валерія. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ КОРУПЦІЙНИХ ЗЛОВЖИВАНЬ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	121
МАХНО Аліна. ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТУ «PSYMETRICS» У ПРОЦЕСІ ТЕСТУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	123
МАХНО Владислав. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	125
МАХОВИК Анна. БЕЗПЕКА МЕДИЧНИХ ДАНИХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	127
МОВЧАН Антон. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСТОБУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	129
МОЛИБОГА Руслан. ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ.....	131
МОРОЗОВ Денис. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ.....	133
МОРОЗОВСЬКИЙ Микола. ПОНЯТТЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ІНТЕГРОВАННИЙ ПІДХІД	136
МОСЬОНДЗ Ольга. ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ НАТО	138
НАЗАРЕНКО Ігор. ФУНКЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГОСПОДАРСЬКІЙ СИСТЕМІ ДЕРЖАВИ.....	140
НИНЮК Інна. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	142
НИНЮК Марія. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ.....	144
НОМЕРОВСЬКИЙ Андрій. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПАЦІЄНТІВ У СТАНІ ГОСТРОГО СТРЕСУ	146
ОЛЕЩЕНКО Вероніка, ГОЛОВКО Світлана. ВІДКРИТЕ УРЯДУВАННЯ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	148
ОЛЬШЕВСЬКИЙ Петро. ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СУДАХ СПЕЦІАЛЬНОЇ ЮРИСДИКЦІЇ	150
ПАРХОМЕНКО Людмила. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	152

ПОЛІШУК Вероніка. ПОЛІТИЧНА СТАБІЛЬНІСТЬ ТА ДЕМОКРАТІЯ ЯК КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЗМІЦНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОСТІ В УКРАЇНІ.....	155
ПОСТУПНА Олена. ПРАКТИКА ІЗРАЇЛЮ ІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	157
ПОШТУК Яна. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	159
ПРОГОНЮК Людмила. ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ЯК СОЦІАЛЬНА ПРОБЛЕМА	161
РОВИНСЬКА Катерина. ГРОМАДСЬКЕ ЗДОРОВ'Я: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ.....	163
САВОСТЬЯНОВ Антон. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАДРОКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	165
САПРИКІН В'ячеслав. ЦИФРОВІ ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ДОСЯГНЕННЯ ТА НОВІ ГОРИЗОНТИ	167
СВІТЛАК Ірина. ЗМІЦНЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ ЯК НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	169
СИРМАМІЙ Ірина, СИРМАМІЙ Віктор. РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ У ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ.....	171
СОЛОМОНКО Дмитро, ЛИТВИН Ростислав. УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ПІДКОМПЛЕКСУ	173
СТОРОЖЕНКО Ліна. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НЕТОКРАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	175
ТАРАСЕНКО Олександра. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-МОВНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	177
ТАТАРЕНКО Вікторія. СФЕРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ	179
ТАТАРІШВІЛІ Шота. ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	181
ТЕРХАНОВ Федір, БУШТРУК Євген. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТЕРОРИЗМ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ І ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	183
ТИТАРЕНКО Любов. ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВИКЛИКІВ ВІЙНИ (ГУМАНІТАРНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ)	186
ТРЕТЯК Ян. ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ МОЛОДІ	188
ФІЦУРА Роман. МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	190
ФІЩУК Володимир. КОРУПЦІЯ ЯК ЗАГРОЗА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	193
ХОЛОДОВ Сергій. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ» ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	195
ЦИБКА Андрій. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	197
ЧЕРНИШОВА Валерія. ДИСКРЕЦІЯ ТА КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ	199
ШЕРМЕЙСТЕР Мирон. РЕАКЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В США НА ВИЯВИ АВТОРИТАРИЗМУ	201
ШОЛОДЬКО Сергій. МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ.....	203
ШУМЛЯЄВА Ірина. СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	205
ЩУР Юлія. РОЛЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В РЕАЛІЗАЦІЇ МЕДІАГРАМОТНОСТІ ТА КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ В СУЧАСНОМУ МЕДІАПРОСТОРІ	207
СЕКЦІЯ 2. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ (ДНІПРО)	209
НАСНОВНИЙ Іван. INDICES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF REGIONS AND TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE: ASSESSMENT RESULTS FOR 2023–2024.....	209
БАГРІМ Ольга. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІМІДЖЕТВОРЕННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	211
БАШТАННИК Оксана. ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ ІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	213
БОЙКО Людмила. ЦИФРОВІ НАВИЧКИ ГРОМАДЯН ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УКРАЇНІ.....	215

БОЙКО Владислав. ПРОЗОРІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	217
БОНДАРЕНКО Дмитро. ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ПРОМИСЛОВОСТІ	219
БОНДАРЕНКО Любов. ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ПРІОРИТЕТНА СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	221
ВАЦЬКОВСЬКІ Казімеж, ГОРДІЄНКО Лариса. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ	223
ГОНЧАРУК Наталія, САМОЙЛОВ Андрій. ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД РОЗПОДІЛУ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАПЕРЕДОДНІ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	225
ГОРБУЛЬОВ Дмитро. ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ СТВОРЕННЯ БЕЗПЕЧНОГО ПРОСТОРУ ГРОМАД	227
ГРИНЬКІВ Маркіян. ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА РОЗВИНЕНИХ КРАЇН В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	229
ЄВЧУК Анна. СИСТЕМА ПОДАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ЗВІТНОСТІ РОЗПОРЯДНИКАМИ ТА ОДЕРЖУВАЧАМИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ І ДЕРЖАВНИМИ ЦІЛЬОВИМИ ФОНДАМИ (АС «Є-ЗВІТНІСТЬ») ЯК СКЛАДОВА МІНІМІЗАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ	232
ЄФІМЕНКО Андрій. УМОВИ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ (ВИХОВАННЯ) ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	234
ЖИВАГА Олександр. ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ У ВУГІЛЬНИХ ШАХТАХ УКРАЇНИ	236
ЗАЙЦЕВ Юрій. ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	238
ІГНАТОВА Тетяна. УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОНКОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РАНЬОГО ВТРУЧАННЯ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ	240
КЕЦКАЛО Роман, ШТИРЬОВ Олександр. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	242
КОВТУН Вадим. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД	244
КОЗЛЕНКО Андрій. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	247
КОМАРОВ Олег. МЕХАНІЗМИ МИТНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	249
КОРОСТАШОВА Ірина. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МИТНОЇ СПРАВИ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЇ	251
КОРСУН Віталій. МЕРЕЖЕВІ СПІЛЬНОТИ ЯК СУБ'ЄКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИДИ ТА КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ	254
КОСТЮЧЕНКО Олег. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ У РЕФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ	256
КРИТЕНКО Олена. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОЗОРІСТЬ ДЕРЖАВНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ	258
КУЧЕР Ангеліна. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	260
ЛИПНЯГОВ М.О. ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІ АВТОНОМНІ ОРГАНІЗАЦІЇ (ДАО) ЯК ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ	262
ЛІСКОВ Олександр. ЦИФРОВА УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В АНТИКОРУПЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА ВИКЛИКИ	264
ЛОПАТКІНА Оксана. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ З ЛІКУВАННЯ ТРАВМ: ДОСВІД ІЗРАЇЛЮ ТА ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ	266
ЛУКОВ Павло. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	268
МАГИЛЯС Юрій. АРХІТЕКТУРА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	270
МАМАТОВА Тетяна, БЕШТА Олександра. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКИЙ ПРОРИВ	272
МАТВЕЄВА Ольга. ЦИФРОВЕ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ	275
МЕРЗЛІКІНА Марія. ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УРЯДУВАННЯ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ КОРЕЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ	278

МИРГОРОДСЬКА Марія. ІНТЕГРАТИВНА МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМФОРТНОГО МІСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	280
МИХАЙЛЕНКО Олена. ВИКОРИСТАННЯ GOOGLE ПЛАТФОРМ ДЛЯ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ СТУДЕНТІВ	282
ОРИЩУК Василь, ЛАРИНА Наталія. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	284
ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ НАУКОВИХ ТЕКСТІВ ДОСЛІДЖЕНЬ У ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	287
ПЕТРИНСЬКИЙ Дмитро. ПРИОРИТЕТНІ ВЕКТОРИ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ	289
ПОДКОПАЄВ Даниїл. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ: ЯК АВТОМАТИЗАЦІЯ ЗНИЖУЄ КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ	291
РОМАНОВ Роман. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ І СУЧАСНІ ВИКЛИКИ	294
САВЧЕНКО Вадим. ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ	296
СИДОРЧУК Ористслава, БАЙКЕВИЧ Руслан. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ	298
СМИРНОВ Олександр. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЕРВІСІВ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА ПРОРИВ УКРАЇНИ	301
СОРОКІНА Наталія. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ШЛЯХ ДО ДОБРОЧЕСНОЇ ТА ПРОЗОРОЇ ВЛАДИ	303
СУХОРУКОВ Олег. ПРО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПОЛІТИЧНОГО ТА ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	305
ТАЮРСЬКИЙ Ілля. ВИКОРИСТАННЯ FİNTECH У БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	307
ТЕРХАНОВ Федір, БУШТРУК Євген. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТЕРОРИЗМ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ І ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	310
ФУНДОВНИЙ Данило. ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ: ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ТА ВЕКТОРИ РЕАЛІЗАЦІЇ	313
ХОЖИЛО Ірина. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ	315
КНОЗНУЛО Maksym. DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF «GREEN TRANSFORMATION» IN SOCIALLY ORIENTED AREAS: ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION	317
ЧИКАРЕНКО Ірина, ФРОЛОВА Ганна. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВОДОПОСТАЧАЛЬНОЮ ГАЛУЗЗЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	319
ШЕБАНОВ Вадим. ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ЦИФРОВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ	321
ШПЕКТОРЕНКО Igor. МЕТОДОЛОГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЛІДЕРСТВО	323
ШУСТ Володимир. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	325

СЕКЦІЯ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КОМПЛЕКСНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД (ЛЬВІВ)	327

КІЦАК Тарас. АРХІТЕКТОНІКА ЯК МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	327
БАБІЙ Олексій. МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ	330
БЛІЩУК Катерина. ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ У ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ	332
БОРИСЕНКО Юрій, БОРИСЕНКО Владислав. РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ СПРОМОЖНОСТІ	335
ВОЙТИК Олександра. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА	337
ГОЙ Наталія. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	339
ГОРА Іван. ПОЛІТИЧНІ ПАРТІЇ ЯК СУБ'ЄКТИ ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	341
ГРИШКОВЕЦЬ Володимир. РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ І ЗРОСТАННЯ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	344

ГУБЕНКО Валентина. ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ: ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКИЙ ПІДХІД	347
ДЕМИДЮК Володимир. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ (КОНФЛІКТІВ)	350
ДЗЯНА Галина, ДЗЯНИЙ Ростислав. ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ В УПРАВЛІННІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	352
ІГНАТ Олександр. ОНОВЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ І ГРОМАД	355
ІЛИЧОК Богдан. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ	357
КАЗМІРУК Ірина. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ	361
КЛЕЦЬ Софія. МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	363
КОЗАК Іванна. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	365
КОПИЛОВА Марина. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЩОДО РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	367
КОРМИШКІНА Ірина. ВЗАЄМОДІЯ УКРАЇНИ З ЄС У КОНТЕКСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	369
КОРНІЄНКО Олександр. ЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	371
КРИВОВ Ігор. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	373
КУНИЦІН Олег. ПІДТРИМАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ	376
КУПЧИШИНА Ольга, КЛЮЧНИК Інна, КРАВЧЕНКО Анна. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ	378
ЛОПУШИНСЬКИЙ Іван, КЛЮЦЕВСЬКИЙ Володимир. ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ НА ДЕОКУПОВАНІЙ ХЕРСОНЩИНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАВЕРШЕННЯ	380
МАТВІЙШИН Євген. РОЗВИТОК СПРОМОЖНОСТЕЙ З УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ	383
МОЩАНЕЦЬ Андрій. ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЯК НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	385
НЕДОКУС Ігор. РОЛЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РОБОТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	387
НЕСТЕРЕНКО Катерина. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЙНИМ ПРАВОПОРУШЕННЯМ	389
НЄМА Олександра. СУЧАСНІ РІШЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОСТОРОВИМИ РЕСУРСАМИ	391
НОСІК Микита. РОЛЬ ЗМІ У ВИСВІТЛЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ РЕГІОНАЛЬНОГО ВРЯДУВАННЯ	393
ОБОДИНСЬКИЙ Олександр. РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	396
ОГАР Ніна. ОПТИМІЗАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ПОВНУ ЗАГАЛЬНУ СЕРЕДНЮ ОСВІТУ	398
ПЕТРОВСЬКИЙ Петро. ШЛЯХИ ЛЕГІТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ : РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ	400
САВИЦЬКИЙ Андрій. РОЗВИТОК ПАРТИСИПАТИВНОЇ ДЕМОКРАТІЇ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	403
САВКОВ Данііл. ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ..	405
СИРОМОЛОТ Едуард. ВИЗНАЧЕННЯ СПРОМОЖНОЇ ГРОМАДИ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ТИПУ ТЕРИТОРІЙ	407
СОЛОВІЙОВ Євген. АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КАДРОВИМ РИЗИКАМ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	409
СОЛОДКИЙ Олексій. ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІСТ	411
ЦИРКІН Андрій. РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД	413

ЧЕРНИШЕВ Антон. ОПТИМІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	415
ШЕБАНІН В'ячеслав, КЛЮЧНИК Альона, КОРМИШКІН Юрій. ЗАКОНОДАВЧІ НОВЕЛИ ДЕМОКРАТІЇ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	417
ШЕБАНІНА Олена, УСПАСЬКА Оксана. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	419
ШИШПАНОВА Наталія. ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНО СПРАВЕДЛИВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	421
SHUMSKA Hanna. DIRECTIONS FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS THE BASIS OF EFFECTIVE TERRITORIAL ADMINISTRATION IN UKRAINE	423
СЕКЦІЯ 4. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ІНСТРУМЕНТИ, МЕХАНІЗМИ ТА СОЦІАЛЬНИЙ ВПЛИВ (ОДЕСА)	425
ІЖА Микола, КУСПЛЯК Ігор. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ, ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ	425
БОБРОВСЬКА Олена. ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ І НАКОПИЧЕННЯ	427
БОБРОВСЬКИЙ Олексій. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ДІЄВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО МОЖЛИВОСТЕЙ	430
ВИНОГРАДОВА Наталія, ПОПОВ Руслан. ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ	432
ГЛУЩУК Олена. Е-ДЕКЛАРАЦІЇ: ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	435
ГРАНИК Євген. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	437
ZHMUD Kateryna. INVESTMENT INSURANCE DURING THE WAR IN UKRAINE: CHALLENGES, CASES AND PROTECTION MECHANISMS	439
IVANENKO Valeriia. ADAPTATION OF PUBLIC DISCUSSIONS ONLINE USING ONLINE TOOLS	441
ІВЛЄВ Данііл, ЛІВАНДОВСЬКА Олена. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ	443
КОЛОДУБ Валерій. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ	445
КОСТЕНЮК Наталя. ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	447
КОСТЮЧЕНКО Оксана. ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ГРАЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ	449
ЛАЗОРЕНКО Юрій. ПЕРСОНАЛЬНІ ДАНІ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ СПОРІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	451
НІКОЛІНА Ірина. ДІАГНОСТИКА ЦИФРОВОЇ ПАРТИСИПАЦІЇ У ВІННИЦЬКІЙ МТГ	454
ОДАРЕНКО Оксана. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З «ТЕХНОЛОГІЧНОЮ КОРУПЦІЄЮ»	456
ПАНЧЕНКО Ганна. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ	458
ПІРОЖЕНКО Наталія. ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ «PROZORRO+» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, ЗМІНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	460
ПОПОВ Микола, РИБАК Віталій. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	462
ПРИХОДЧЕНКО Людмила. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	464
ПРОГОНЮК Сергій. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕВАГИ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ	466
РЯБЕЦЬ Катерина. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ДАНІЇ	469
САРКІСОВ Ігор. ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ	471
СЕРЕНОК Артем, КУСПЛЯК Галина. РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВИ	473

СИДОРЕНКО Олег. ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ЗАКУПІВЛІ ВІЙСЬКОВОГО МАЙНА: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	475
СИНЕНКО Надія. ЦИФРОВІ АНТИКОРУПЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	477
СИЧ Аліна. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	480
СЛОБОДЯНЮК Дмитро. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ ЯК ЗАХІД ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЙНИМ ПРАВОПОРУШЕННЯМ В УКРАЇНІ.....	482
СОБКО-БОВКУН Юлія. ЦИФРОВІ РІШЕННЯ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ БЛАГОУСТРОЮ МІСТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	484
ТАТАРЕНКО Вікторія. СФЕРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ	486
ТИМОШЕНКО Кирило. ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	488
ТКАЧУК Єлизавета. ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	490
ТРОФИМЕНКО Максим. ІСТОРІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	492
УСОЛЬЦЕВА Маріанна. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИКЛИКИ ТА ВПЛИВ НА БОРОТЬБУ З КОРУПЦІЄЮ	494
ФРОСІНЯК Руслан. ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	496
ХАРЧУН Володимир. ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ SMART-CITY У МІСТАХ УКРАЇНИ	498
ХЛАНОВСЬКИЙ Владислав, ШТИРЬОВ Олександр. РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ	500
ЧЕРЕВЧЕНКО Олексій. ЕТИКА ТА ПУБЛІЧНІСТЬ: МОРАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ІНТЕРНЕТІ.....	502
ЧЕРНІЄНКО Олександр. ГНУЧКИЙ ПІДХІД ДО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ МОРЯКІВ В УКРАЇНІ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	504
ЧІБІСОВА Ірина. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	506
ШВИДКА Любова. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В МЕХАНІЗМАХ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: РОЛЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У БОРОТЬБІ З КОРУПЦІЄЮ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ....	508
ШВИДЮК Сергій. ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО ЗАБОРОНЕНИХ ПРАКТИК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	510
ГЛУШКО Володимир, КОЗЯР Микола. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	512
РЕЗОЛЮЦІЯ ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»	515

СЕКЦІЯ 1

Реформування публічного управління

УДК 351

ЯРЕМА Олександр,
Державний секретар Кабінету Міністрів України
JAREMA Oleksandr,
State Secretary of the Cabinet of Ministers of Ukraine

РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

PUBLIC ADMINISTRATION REFORM

The general political framework for public administration reform in Ukraine in the context of European integration processes is formulated. The gradual transformation of all components of public administration reform to achieve strategic results is determined. The risks of implementing public administration tasks as a result of martial law are identified. It is noted that public administration reform is being implemented through the implementation of two key strategic documents. The key priorities of Ukraine in public administration reform that should be reflected in the roadmap are indicated. It is emphasized that the success of public administration reform largely depends on public support. Data from sociological research are presented, which show an improvement in public perception of public administration. The expected results of public administration reform in Ukraine are formulated.

Keywords: reform, public administration, martial law, roadmap, key priorities, expected results.

Реформа державного управління відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [1] повинна базуватися на праві на належне адміністрування (Хартія основних прав Європейського Союзу), спроможності імплементувати законодавство ЄС (Копенгагенські критерії) та ключових вимогах до державного управління (принципи державного управління, розроблені Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту – Програма SIGMA).

Реформування державного управління передбачає поступову трансформацію всіх її складових з досягнення таких стратегічних результатів:

- неупереджена та професійна державна служба;
- відкритий та прозорий процес формування та координації політики;
- раціонально організовані та підзвітні державні інституції;
- належним чином функціонуючі адміністративна процедура та адміністративне правосуддя;
- доступні та якісні публічні послуги;
- сучасний фінансовий менеджмент.

Три роки війни, нав'язаної нашій країні росією, кардинально змінили розвиток України через тимчасову окупацію 25% території, 139 тис. кв.км замінованих територій, відтоку закордон 4,9 млн. осіб, тимчасового переміщення 4,6 млн. громадян та понад 840 вимушено переміщених в межах країни бізнесових структур, скорочення фінансування усіх витрат з Державного бюджету окрім сфери безпеки та оборони.

Не зважаючи на зазначені труднощі, викликані війною, система державного управління забезпечувала функціонування держави в умовах воєнного стану. За цей період Парламент прийняв 835 законів, Урядом країни було прийнято 4279 постанов та 3595 розпоряджень, Центри надання адміністративних послуг продовжують надавати послуги, громадяни (у тому числі переміщені особи) мають можливість отримувати електронні послуги через додаток «ДІЯ», відновлено доступ до публічних реєстрів, який було тимчасово обмежено з міркувань безпеки.

Нові виклики перед системою державного управління, що обумовлювалися як загостренням існуючих раніше проблем, так і появою проблем у воєнний період, активізували потребу у модернізації державного управління. Слід підкреслити, що початок впровадження реформи державного управління був обумовлений прийняттям Закону України «Про державну службу» [2]. На сьогодні впровадження реформи державного управління здійснюється шляхом реалізації ключових стратегічних документів:

- Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [3];
- Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки [4].

Обидві стратегії доповнюють одна одну, є взаємоузгодженими, охоплюють всі сфери державного управління, визначені Принципами SIGMA, та впроваджуються відповідно до планів заходів.

Підготовка проекту дорожньої карти реформи державного управління розглядається як необхідна передумова для початку переговорного процесу з ЄС.

Розробка Дорожньої карти здійснюється в рамках прозорого процесу змістовних консультацій з усіма заінтересованими сторонами, включаючи громадськість. Вона визначатиме загальні зобов'язання України щодо проведення реформ у відповідних сферах державного управління з чітким графіком та ключовими кроками.

Ключові пріоритети України в реформі державного управління, що будуть відображені в дорожній карті, включають наступне.

Формування і координація політики:

- посилення координації та співпраці між Урядом та Парламентом у підготовці законодавства, зокрема з метою покращення внеску Уряду в законодавчий процес;
- вдосконалення системи координації євроінтеграційної політики.

Державна служба та управління людськими ресурсами:

- відновлення конкурсного відбору на посади державної служби на основі заслуг;
- продовження реформи оплати праці державних службовців.
- Організація, підзвітність, нагляд:
- впровадження Закону про адміністративну процедуру без винятків щодо сфери дії;
- завершення реформи міністерств, зокрема шляхом впровадження уніфікованої організаційної структури та оптимізації робочих процесів.

Надання послуг та цифровізація:

- подальша цифровізація адміністративних та інших публічних послуг;
- підвищення рівня доступності та якості надання адміністративних послуг;
- приведення національного законодавства у відповідність до *aquis* ЄС.
- Управління державними фінансами:
- підвищення рівня прозорості та підзвітності в управлінні державними фінансами;
- підвищення ефективності розподілу ресурсів на рівні формування державної політики.

Реформа державного управління може бути успішною при підтримці суспільства. Як показали результати соціологічного опитування, загалом, сприйняття громадськістю державного управління значно покращилося: у 2023 році 30% респондентів оцінюють державне управління в цілому дуже високо або високо, порівняно з 8% у 2021 році. Громадяни впевнені, що від роботи державної служби залежить успішність реформ (81%), а частка суспільства, яка вважає, що держуправління працює в інтересах громадян незначно зросла з 41% у 2021 р. до 43% у 2023 р. При цьому, спостерігається покращення ставлення до держслужбовців – знизилась частка громадян, які вважають, що від державних службовців нічого не залежить і вони є лише виконавцями (з 39% у 2021р. до 34% у 2023 р.). Найбільш помітні для респондентів покращення відбулись у сфері державних послуг, а саме: держава у смартфоні (65% респондентів відмітили це як притаманну рису державного управління в Україні у порівнянні із 40% у 2021р.), зручні ЦНАП (58% у порівнянні із 44% у 2021р.), інформаційні ресурси (50% у порівнянні із 43% у 2021р.), зручність та швидкість отримання послуг (47% і 45% у порівнянні з 36% і 33% у 2021р. відповідно), ввічливість державних службовців (43% у порівнянні із 38% у 2021р.).

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.
4. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.20221 р. № 1805-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>

УДК: 351:325.454:342.724](477)

АНДРОЩУК Євген,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ANDROSHCHUK Yevhen,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-6961-0367>

Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА**, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРЕДСТАВНИЦЬКИХ ОРГАНІВ КОРИННИХ НАРОДІВ УКРАЇНИ

PROBLEMATIC ISSUES AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF REPRESENTATIVE BODIES OF INDIGENOUS PEOPLES OF UKRAINE

The issue of improving the mechanisms for implementing the state ethno-national policy regarding the indigenous peoples of Ukraine in multi-ethnic countries under current challenges and circumstances is gaining significant attention. The legal and social status of representatives of ethnic groups, national minorities, and indigenous peoples depends on many factors. Today, the primary need of indigenous peoples in Ukraine is to ensure the right to self-determination within the legal framework of the Constitution of Ukraine and political status. Representatives of national minorities, indigenous peoples, and ethnic groups have both collective and individual rights to all human rights enshrined in the Constitution of Ukraine, as well as the opportunities provided by these rights. The question of making decisions regarding the establishment of the status of representative bodies of indigenous peoples of Ukraine is the next step toward ensuring the rights of indigenous peoples in Ukraine.

Keywords: indigenous peoples, ethnic or national minorities, Krymchaks, Karaites, Crimean Tatars.

Ключовою подією після проголошення Незалежності України та прийняття Конституції, для корінних народів слід вважати прийняття Закону «Про корінні народи України» у 2021 році [1]. Закон України спрямований та має забезпечувати захист культурних, інформаційних, релігійних, освітніх та інших прав корінних народів.

Дискусійним та проблемним питанням слід вважати можливі претензії на подібний правовий статус інших етнічних груп та національних меншин, що проживають на території України та мають українське громадянство. Відповідно до змісту Закону України «Про корінні народи України» лише кримські татари, караїми, кримчаки, є визнаними корінними народами України. Відповідно до пункту 2 статті 3 цього закону: «Корінні народи України мають право на рівний правовий захист. Будь-яка дискримінація корінних народів України при реалізації ними своїх прав забороняється» [1]. Відповідно до пункту 7 статті 3 цього закону: «Заперечення етнічної приналежності чи етнічної самобутності корінних народів України забороняється» [1].

Створення механізмів та інструментів для роботи з Українською державою надасть можливість корінним народам ефективно взаємодіяти в правовому полі України. Меджліс кримськотатарського народу відповідно до установчих документів є – єдиний вищий повноважний представницько-виконавчий орган кримськотатарського народу. Але наразі офіційний статус меджлісу в українському правовому полі, як представницького органу корінного народу не закріплено, що обмежує поле взаємодії з урядом України та іншими державними установами для забезпечення та надання всіх необхідних прав зазначених в Законі «Про корінні народи України».

Враховуючи активну політичну та адвокаційну діяльність представників корінних народів в українському суспільно-політичному полі та в кулуарах законодавчої влади, представники корінних народів продовжують роботу у напрямку визнання Меджлісу кримськотатарського народу, як представницького органу.

Слід зазначити, що з моменту набуття Закону України «Про корінні народи України», було затверджено лише два підзаконні акти:

Постанова Кабінету Міністрів України №19.08.2022 № 1018 «Про затвердження Порядку проведення консультацій органів виконавчої влади з представницькими органами корінних народів України» [4];

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку закріплення правового статусу представницького органу корінного народу України та позбавлення такого статусу» №936 від 19.08.2022 року, що регламентує процедуру визнання Меджлісу, як представницького органу корінних народів України [2].

Відповідно до подання повноважним представником Державної служби України з етнополітики та свободи совісті проекту рішення, Кабінет Міністрів України має прийняти рішення щодо закріплення правового статусу представницького органу кримськотатарського народу України [2]. Станом на сьогоднішній день рішення не прийняте [3]. Затягування процесу закріплення статусу Меджлісу кримськотатарського народу, як представницького органу корінного народу України, вноситься в простір політичних рішень діючої влади України.

Відповідно до реалізації Закону України «Про корінні народи України» ще слід пройти процедури прийняття близько 17 підзаконних та нормативних актів в рамках Законів України:

Порядок використання місць та об'єктів релігійного та культурного значення корінних народів України для їх фінансування та отримання доходів від такої діяльності (ч.2 ст.4);

Проекти Постанови Верховної Ради України щодо відновлення історичної топоніміки корінних народів України та перейменування населених пунктів (ст.4);

Порядок включення відомостей про мови, історію та культуру корінних народів України до навчального процесу відповідно до законів України у сфері освіти (ст.5);

Порядок надання підтримки засобам масової інформації, в яких представницькі органи корінних народів самостійно прямо володіють не менше ніж 51 відсотком статутного капіталу та/або права голосу часток (паїв, акцій) засобу масової інформації (ст.6);

Внесення змін та доповнень до БКУ щодо спрямування частини доходів, отриманих бюджетами всіх рівнів від користування природними ресурсами, що знаходяться на території Автономної Республіки Крим та Севастополя;

Порядок резервування для представників корінних народів України, які повертаються на територію Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, земель сільськогосподарського та іншого призначення, виділення земельних ділянок та їх облік;

Розробка Державної програми щодо фінансування потреби представницьких органів визначається щорічно за їх вмотивованими запитами;

Підготовка та подання до Верховної Ради України пропозицій щодо приведення законів України у відповідність до Закону «Про корінні народи України» (приблизно 10 законів України).

Список використаних джерел

1. Про корінні народи України. Закон від 01.07.2021 № 1616-IX.
2. Постанова про затвердження «Порядку закріплення правового статусу представницького органу корінного народу України та позбавлення такого статусу» від 19.08.2022 № 936-2022-п.
3. Постанова про затвердження «Регламенту Кабінету Міністрів України» від 18.07.2007 №950-2007-п.
4. Постанова про затвердження «Порядку проведення консультацій органів виконавчої влади з представницькими органами корінних народів України» від 19.08.2022 № 1018-2022-п.

АНУФРІЄВА Оксана,

кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри економіки, підприємництва та менеджменту Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України
<https://orcid.org/0000-0002-8465-1681>

КРАМАРЕНКО Олександр,

аспірант Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України
<https://orcid.org/0009-0000-7649-1182>

ANUFRIIEVA Oksana,

Candidate of Pedagogic Sciences, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Management at the State Institution of Higher Education «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

KRAMARENKO Oleksandr,

PhD student at the State Institution of Higher Education «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙ У СИСТЕМІ НЕФОРМАЛЬНОЇ ОСВІТИ

DEVELOPMENT OF MARKETING COMPETENCE OF FUTURE MANAGERS OF ORGANIZATIONS IN THE SYSTEM OF INFORMAL EDUCATION

Marketing competence is critically important for any company or professional, as it allows for effective interaction with the market and ensures business success in a competitive environment.

Undoubtedly, marketing competence is a component of the professional competence of specialists, and its development is possible not only in formal, but mostly in non-formal education.

Various aspects of marketing have been studied by domestic and foreign scholars whose works are presented in our study. The authors focus on the formation and development of marketing competencies of managers in the non-formal education system as an integral part of lifelong learning. In their opinion, non-formal education plays an important role in the development of marketing skills.

Keywords: *marketing competence, managerial competence, competitive environment, professionalism, future managers.*

Маркетингова компетентність є критично важливою для будь-якої компанії чи професіонала, оскільки вона дозволяє ефективно взаємодіяти з ринком і забезпечує успішність бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Безперечно маркетингова компетентність є складовою професійної компетентності фахівців, а розвиток її можливий не тільки у формальній, а здебільшого у неформальній освіті [1; 3].

Різні аспекти маркетингу представлені в роботах М. Кіннелл, Ф. Котлер, Д. Макдугал, Б. Девіс, Л. Еллісон, ін. Формування й розвиток маркетингових компетентностей керівників навчальних закладів у системі післядипломної освіти розкрито в роботах В. Савченко, З. Рябової та ін. Проблема неформальної освіти, як невід'ємної складової освіти впродовж життя, висвітлена у наукових працях українських дослідників Н.Бідюк, Ю.Деркач, О.Жижко, Л.Лук'янової, Н.Ничкало, І.Сагун, О.Лазоренко та ін.

Неформальна освіта відіграє важливу роль у розвитку маркетингових навичок з кількох ключових причин [1; 2]:

Гнучкість та актуальність. Неформальна освіта може оперативного реагувати на зміни у маркетинговому середовищі. Вона дозволяє швидко оволодівати новими технологіями, стратегіями та трендами, що дозволяє маркетологам тримати руку на пульсі індустрії.

Практичність. Багато форм неформальної освіти базується на практичних завданнях та проєктах. Замість теоретичних лекцій, студенти отримують можливість застосовувати свої знання на практиці, що робить навчання більш ефективним і запам'ятовуваним.

Самостійність. У неформальній освіті великий акцент може бути зроблений на самостійному навчанні. Це дозволяє студентам вибирати теми, які їх цікавлять, та глибше вивчати конкретні аспекти маркетингу, що відповідають їхнім потребам і цілям.

Співпраця та обмін досвідом. Багато неформальних освітніх програм включають елементи співпраці та обміну досвідом, наприклад, через спільноти або форуми. Взаємодія з колегами

індустрії може призвести до цікавих обмінів ідеями, рішеннями проблем і новими підходами до маркетингових завдань.

Індивідуалізація. У неформальній освіті можна вибрати та персоналізувати свій навчальний шлях, враховуючи конкретні потреби та рівень підготовки. Це особливо важливо в сфері маркетингу, оскільки індивідуальні підходи можуть допомагати краще розуміти конкретні аспекти галузі.

Доступність. Багато неформальних програм доступні онлайн, що дозволяє студентам вивчати матеріали у зручний для них час та темп. Це особливо важливо для професіоналів, які мають робочий графік та не можуть приділити багато часу на традиційну формальну освіту.

Неформальна освіта має потенціал ефективно поєднувати теоретичні аспекти маркетингу з практичними вміннями через кілька ключових механізмів [1; 3]:

Орієнтація на практичні завдання.

Багато неформальних програм орієнтовані на розв'язання реальних викликів та завдань, що стикаються з маркетингом. Студентам пропонуються конкретні завдання, які дозволяють застосовувати теоретичні знання у практиці.

Проекти та сценарії роботи.

Неформальна освіта може включати в себе проекти з реальними бізнес-сценаріями. Студенти можуть працювати над розробкою стратегій маркетингу для конкретних продуктів чи брендів, вирішуючи питання, які можуть виникнути у реальному бізнесі.

Використання технологій та інструментів.

В навчальних програмах можуть використовуватися інноваційні технології та інструменти, які реальні маркетингологи використовують у своїй роботі. Це може включати в себе аналітичні платформи, інструменти автоматизації маркетингу, соціальні мережі та інше.

Кейси та симуляції.

Використання кейсів та бізнес-симуляцій дозволяє студентам відчувати реальний досвід роботи в галузі маркетингу. Це допомагає їм виробити аналітичні та стратегічні навички в умовах, які можуть бути подібні до справжнього бізнес-середовища.

Співпраця та обмін досвідом.

У неформальному навчанні часто важливою є взаємодія та обмін досвідом між студентами. Групові проекти та взаємодія в спільнотах дозволяють студентам вчитися одне від одного та вирішувати завдання у команді [1; 3].

Менторство та поради професіоналів.

Програми неформальної освіти можуть включати в себе елементи менторства та порад від досвідчених маркетингологів. Це може забезпечити студентам корисні вказівки та контекст, що допоможе їм зрозуміти, як застосовувати теорію у реальному житті.

Ці підходи в поєднанні створюють інтегроване середовище, яке дозволяє ефективно поєднувати теорію маркетингу з реальними практичними вміннями. Такий підхід стимулює розвиток не лише теоретичних знань, але й конкретних навичок, які можна застосовувати в сучасній галузі маркетингу.

Технологічні інновації в навчанні.

Сучасні технології можуть значно поліпшити процеси навчання маркетингу та розвитку маркетингової компетентності через впровадження інноваційних методів і засобів: це і онлайн-платформи та курси, інтерактивні спільноти та форуми, графічні та візуальні інструменти, аналітичні інструменти та Big Data, інтерактивні вправи, мобільні додатки, системи управління навчанням (LMS).

Ці технологічні інновації не лише роблять навчання більш ефективним, але і відображають сучасні тенденції та вимоги галузі маркетингу, забезпечуючи студентам необхідні навички для успішної роботи в цифровому віці.

Список використаних джерел

1. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / Є. П. Голубков. -, 2017. – С. 358-390. – (Серія: Бакалавр і магістр. Академічний курс).

2. Ковальська В. С. Сутність і структура маркетингової компетентності менеджерів освіти в умовах розбудови ринково-орієнтованої національної освітньої системи. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2019. №64. С.62-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2019_64_8

3. Проценко Н.Д. Маркетингова компетентність як складова професіоналізму керівників професійно-технічних навчальних закладів. Молодий вчений. 2015. № 6 (21). Частина 3. С.45-49. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/6/71.pdf>

4. Фастовець М. М., Гасюк Н. І., Калюжка О. О., Артёмова Н. С., Жук Л. А.. Психолого-педагогічні засади формування особистості майбутнього фахівця з вищою освітою. Зб. статей V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 19-20 листопада, 2020 р. Полтава : Астроя, 2020. С. 386-390.

УДК 35.072.1

БАБІЙ Олексій,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

BABII Olexsiy,

postgraduate student of the Department of state administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0004-1678-5946>

Науковий керівник: **Леся ЗАБУРАННА**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

METHODOLOGY OF DEVELOPMENT OF THE REGION'S HUMAN RESOURCE POTENTIAL

Some methodological approaches to managing the human resource potential of the region are analyzed. It is shown that the availability of qualified labor becomes a systemic advantage that determines the interest of investors in the region. In the struggle for personnel, their training and retention, there is serious competition between the management teams of the regions.

Let us consider the development of the problem of talents, their specifics and special characteristics, classification and significance for the competitiveness of regions.

It is substantiated that growing competition at the local and global levels makes the task of attracting, developing, placing and retaining employees who are considered talents difficult for the management of the company and regional authorities.

Meso- and micro-levels are the most significant for the creation, reproduction and development of strategic human capital.

Keywords: *human resource potential of the region, talent management, regional authorities, competitiveness of regions.*

Цифрова трансформація надає великі можливості для бізнесу та вибухове економічне зростання. У той же час технологічна і цифрова трансформація часто не підтримується відповідною динамікою продуктивності праці і якісними змінами людських ресурсів, що знайшло відображення у відомому «парадоксі продуктивності», сформульованому Р. Солоу на основі аналізу емпіричних даних [1]. Цей розрив між технологічним і людським факторами виробництва виявляється в гострій нестачі цінних кадрів – 45% роботодавців у світі не в змозі знайти підходящого працівника, так як на ринку просто немає кандидатів, які володіли б необхідною кваліфікацією, навіть в густонаселеному і розвинутому Китаї («парадокс талантів»), в активному полюванні за цінними кадрами конкурентів, в зростаючому дисбалансі між стратегічними робочими місцями і рівнем кваліфікації і продуктивності працівників.

Наявність кваліфікованої робочої сили стає системною перевагою, що визначає інтерес інвесторів до регіону. У боротьбі за кадри, їх підготовку та утримання йде серйозна конкуренція між управлінськими командами регіонів.

І у світі, і в Україні розгортається справжня «війна за таланти». На мезорівні ця війна набуває своїх особливостей, але не зменшує своєї інтенсивності. Це зумовлено цифровою трансформацією, зростаючим попитом на таланти та мобільністю навичок. У цих умовах завданням регіональної влади є розробка механізмів збереження, утримання, накопичення, розвитку та відтворення людського капіталу на своїй території, що особливо важливо по відношенню до людських ресурсів з високим потенціалом.

Початковою теоретичною базою є ресурсна теорія [2], яка розглядає талант як унікальний і важко відтворюваний ресурс, що використовується для досягнення конкурентних переваг. Саме унікальне поєднання індивідуально-особистісних і соціальних характеристик створює такі ресурси і формує ступінь їх затребуваності (кон'юнктури) в суспільстві.

Розвиток проблематики талантів, їх специфіки та спеціальних характеристик, класифікації та значення для конкурентоспроможності організацій останнім часом набув поширення у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі та формує сучасний порядок денний світових наукових досліджень.

Таланти – це високоресурсні працівники, які можуть покращити роботу регіону або прямо зараз, завдяки своєму безпосередньому внеску, або в довгостроковій перспективі, завдяки своєму високому потенціалу. У світовій практиці такі працівники називаються HiPo (HighPotential) і в теорії SHRM їх відносять до стратегічного капіталу. Отже, нашими базовими поняттями є «таланти» як особливі ресурсні групи та «стратегічний людський капітал» – люди, які можуть впливати на суспільство, лідери інтелектуального та соціального розвитку [3].

Вчені розглядають талант у вузькому сенсі як лідерів; або як високопотенційних та/або високопродуктивних працівників [4]; або, в широкому розумінні, як всіх співробітників.

«Управління талантами» – це систематичне виявлення, залучення, розвиток, утримання та право розміщення працівників, які є цінними для регіону або завдяки своєму високому потенціалу на майбутнє, або тому, що вони здатні зробити для регіональної економіки в даний час – їх специфічні компетенції або стратегічні посади, які вони займають.

Зростаюча конкуренція на місцевому та глобальному рівнях робить завдання із залучення, розвитку, розміщення та утримання співробітників, які розглядаються як таланти складними для керівництва компанії та регіональних органів влади.

Традиційно управління талантами розглядається по відношенню до фірми або організації. Але представляє інтерес дослідження всього логічного ланцюжка від формування індивідуальних компетентностей HiPo співробітників (нанорівень) до перетворення їх в конкурентну перевагу фірми, галузі та регіону на мікро- і мезорівнях [5]. При цьому принципове значення має віддача від людського капіталу, його соціальні показники, тобто вплив на розвиток і конкурентоспроможність регіону.

Мезо- та мікрорівні є найбільш значущими для створення, відтворення та розвитку стратегічного людського капіталу. Отже, об'єктами дослідження є економічні агенти (фірми, організації, приватні особи), особливо, HiPo-працівники, а також регіон як простір місць для реалізації домінуючих функцій в мережевому суспільстві. Саме регіон забезпечує цей простір місць і створює *середовище* для формування, накопичення та відтворення стратегічного людського капіталу. Отже, важливо враховувати регіональний контекст, тобто сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на управління талантами. Такий регіональний контекст виступає як передумова і результат стратегічного управління людським капіталом.

Посилення міжрегіональної конкуренції – одна з уже об'єктивно існуючих загроз – зумовлює необхідність інтеграції інструментів маркетингу місця в систему управління конкурентоспроможністю регіону. З точки зору управління таким сегментом цільової аудиторії, як людські ресурси з високим потенціалом, найбільше підходять інструменти HR-маркетингу, а саме EJM (Employee JourneyMap), EX (Employee Experience), ERM (Employee Relationship Management).

Список використаних джерел

1. Solow R. *Rev. of Ec. and Stat.*, 39,3 (1957).
2. N. Gennaioli, R. L. Porta, F. L. de Silanes, and A. Shleifer, *The Quart. J. of Ec.*, 128, 1 (2013).
3. L. Czaller, *Region. Stud.*, 51,3 (2017).
4. N. Dries, *H.R. Manag. Rev.*, 23,4 (2013).
5. C. E. Helfat, et al. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations* (John Wiley & Sons, 2009).

УДК 005.44:378.014(0432)

БАРАБУХА Наталія,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

BARABUKHA Nataliia,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Management of the Faculty of Economics and Business Administration of the State University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0009-0009-9248-851X>

Науковий керівник: **Галина НЕСТЕРЕНКО**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ДЕРЖАВНУ ПОЛІТИКУ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

THE IMPACT OF GLOBALIZATION PROCESSES ON PUBLIC POLICY IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION

Globalization is transforming public policy in higher education, offering new opportunities while posing significant challenges. Ukraine's integration into the international educational space is both a necessity and an advantage, fostering academic mobility, innovation, and digitalization. The Bologna Process has facilitated structural reforms, aligning Ukrainian education with European standards. Digital technologies, crucial during wartime, ensure educational continuity. However, global competition requires strategic initiatives, international partnerships, and financial diversification. Despite difficulties, Ukraine's universities receive strong international support. A flexible and forward-looking state policy is essential to enhance competitiveness while preserving national academic identity.

Keywords: globalization, higher education, academic mobility, digitalization, educational standards.

Глобалізація суттєво змінює державну політику у сфері вищої освіти, відкриваючи перед країнами нові горизонти та водночас ставлячи перед ними складні виклики. У сучасному світі інтеграція в міжнародний освітній простір стає не лише можливістю, а й необхідністю для тих, хто прагне розвитку. Вона розширює межі співпраці, стимулює інновації, робить знання доступнішими, але водночас вимагає від держав обережного балансування між прагненням до світових стандартів і збереженням власної академічної ідентичності.

Одним із найбільш помітних проявів глобалізації у сфері освіти є зростання академічної мобільності. Українські заклади вищої освіти, попри складні обставини, активно залучаються до міжнародних обмінів, наукових досліджень і спільних освітніх проєктів. Навіть у часи війни вони знаходять шляхи для співпраці, відкриваючи своїм студентам і викладачам доступ до передових знань, технологій та нових професійних можливостей. Програма Erasmus+ стала своєрідним мостом між українськими й європейськими університетами, допомагаючи адаптувати систему освіти до сучасних викликів [2].

Водночас глобалізація, розширення можливостей академічної мобільності диктує необхідність уніфікації освітніх стандартів у сфері вищої освіти. Для України це означає не лише прагнення до відповідності нормам Європейського простору вищої освіти, а й повноцінну інтеграцію в нього. Болонський процес став важливим етапом цієї трансформації, що сприяв впровадженню гнучкої трирівневої системи освіти, запровадженню європейської кредитно-трансферної системи (ECTS) та механізмів контролю якості освіти [3].

Цифровізація, яка стала ще одним ключовим наслідком глобалізації, докорінно змінила підхід до навчання. Відкриті онлайн-курси, інтеграція штучного інтелекту у викладацьку діяльність, дистанційне навчання – усе це розширює можливості здобуття освіти, робить її доступнішою та гнучкішою. Для України, яка переживає наслідки війни, цифрові технології стали не просто інструментом, а справжнім порятунком, що дозволяє зберегти безперервність освітнього процесу навіть в умовах небезпеки.

Світовий ринок вищої освіти стає дедалі більш конкурентним. Університети змагаються за найкращих студентів, викладачів, інвесторів, і держава має сприяти тому, щоб українські заклади не залишалися осторонь цієї боротьби. Підвищення їхньої привабливості на міжнародній арені вимагає стратегічного підходу: створення спільних програм із закордонними партнерами, розширення викладання англійською мовою, активного просування університетських брендів у світових рейтингах.

З іншого боку, глобалізація відкриває нові фінансові перспективи для вищої освіти. Окрім державного фінансування, українські університети мають шукати можливості залучення міжнародних грантів, розвивати партнерство з бізнесом, інтегруватися у глобальні дослідницькі ініціативи. Впровадження прозорих механізмів розподілу фінансування, що базуються на досягненнях і результатах, може стати дієвим інструментом підвищення ефективності вищої освіти [3].

Сучасні виклики, зокрема війна, прискорили багато з цих процесів. Попри всі труднощі, міжнародна підтримка українських університетів не згасає. Програми академічної солідарності, інтеграція наших науковців у світову наукову спільноту, міжнародні ініціативи з відновлення освітньої інфраструктури – усе це дає шанс на відродження й оновлення системи вищої освіти.

Державна політика у цій сфері має бути гнучкою, стратегічно виваженою і водночас спрямованою на майбутнє. Досвід європейських країн демонструє: успіх приходить до тих, хто впроваджує автономію університетів, розвиває компетентнісний підхід до навчання, сприяє якісному контролю освіти й ефективній співпраці науки та бізнесу.[1]

Таким чином, глобалізація не лише змінює вищу освіту, а й кардинально трансформує підходи держави до її розвитку. Вона вимагає швидких рішень, адаптації до світових трендів, але водночас дає шанс вийти на новий рівень якості. Для України це не просто виклики, а й можливість створити сучасну, конкурентоспроможну систему освіти, яка відповідатиме найкращим світовим стандартам і водночас зберігатиме власну національну ідентичність.

Список використаних джерел

1. Ланських О. Б. Метаморфози державної освітньої політики у контексті глобалізаційних процесів. *Multiversum. Philosophical almanac*. 2018. № 5-6. С. 75–86. URL: <https://doi.org/10.35423/2078-8142.2015.5-6.08>
2. Смолінчук Л.С. Інтернаціоналізація вищої освіти: виклики та нові можливості. Актуальні проблеми вищої професійної освіти. Київ. 2023. С. 130-134.
3. Хомерікі О. А. Українська вища освіта в умовах глобалізації: крок назад перед стрибком уперед, або шлях по замкненому колу?. *Грані*. 2015. № 4 (120), квіт. С. 36–40.

УДК 17.023.32:323.21

БЕВЗ Тетяна,

доктор історичних наук, професор, головний науковий співробітник Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України

BEVZ Tetyana,

Doctor of Historical Sciences, Professor, Chief Researcher of the I. F. Kuras Institute of Political and EthnoNational Studies of the NAS of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-0129-1925>

КОНСОЛІДАЦІЯ СУСПІЛЬСТВА ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

CONSOLIDATION OF SOCIETY THROUGH PUBLIC ADMINISTRATION: THE ROLE OF NATIONAL IDENTITY IN WAR CONDITIONS

The importance of public administration as a mechanism for strengthening societal unity in times of war has been explored. Special attention is given to the impact of national identity on citizen consolidation, as war significantly enhances the need for a shared purpose and solidarity. Public administration serves as a tool that shapes national unity through the effective protection of rights and freedoms, the development of civil society, and the support of morale. The successful integration of national identity into state policy can become the foundation for societal resilience during both external and internal challenges.

Keywords: consolidation, national identity, public administration.

В умовах повномасштабної війни Росії проти України, національна ідентичність набуває особливого сенсу для забезпечення єдності суспільства. Консолідація суспільства є критично важливою для ефективного протистояння зовнішньому ворогу, а публічне управління виступає як основний інструмент для досягнення цієї мети. Війна стала не лише випробуванням для державних інститутів, а й каталізатором суспільної консолідації, яка суттєво впливає на ефективність публічного управління. Зокрема, по-перше, через **мобілізацію ресурсів**, яка передбачає залучення громадян до підтримки армії і економіки та активну взаємодію влади, бізнесу та волонтерів; по-друге, **підвищення довіри до державних інституцій** (високий рівень підтримки ЗСУ та Президента (особливо на початку війни) та зменшення політичних конфліктів та боротьба з внутрішніми протиріччями; по-третє, **роль місцевого самоврядування**: децентралізація допомогла громадам швидко реагувати на виклики. Важливо також наголосити, що публічне управління ідентифікує та формує основи національної ідентичності, забезпечуючи через ефективні політики і державні інститути підтримку громадянської єдності та зміцнення спільних цінностей.

Упродовж грудня 2022 р. – липня 2024 рр. сформована законодавча база з утвердження національної та громадянської ідентичності. Ухвалено Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» (13.12.2022), «Стратегію утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2030 року» (15.12.2023), «Концепцію Державної цільової соціальної програми з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року» (16.02.2024), «Державну цільову соціальну програму з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року» (30.07.2024). Постановою Кабінету Міністрів України від 07 квітня 2023 року № 320 утворено Координаційну раду з питань утвердження української національної та громадянської ідентичності та затверджено Положення про Координаційну раду. Кабінет Міністрів України визначив Міністерство молоді та спорту центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності (07.03.2023). Органами влади, відповідальними за розвиток національної ідентичності визначені Міністерства України, зокрема, Міністерство молоді та спорту, Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій (з грудня 2024 р. – Міністерство національної єдності), Міністерство у справах ветеранів, Міністерство освіти і науки, Міністерство закордонних справ, Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ; центральні органи виконавчої влади та державні установи: Національна поліція, ДСНС, Державна прикордонна служба, Український інститут, Український інститут книги, Український інститут

національної пам'яті, Державне кіно, Державний центр національно-патріотичного виховання та Інститут сімейної та молодіжної політики; обласні державні адміністрації; органи місцевого самоврядування [1].

Міністерство молоді та спорту України у березні 2024 р. ініціювало аудит національної та громадянської ідентичності в Україні, щоб оцінити стан формування та підтримки української ідентичності в умовах сучасних викликів, зокрема, війни та зрозуміти, які механізми потрібно вдосконалювати для їх підтримки. У рамках цього процесу були проведені дослідження та презентації результатів, що допомагають визначити слабкі місця і шлях розвитку національної ідентичності, зокрема серед молоді. В анкетуванні та інтерв'юванні взяли участь 23 територіальні громади: 5 громад фронтових областей, 9 громад опорних областей, 3 – деокупованих, 6 – тилових. За типом взяли участь 11 міських громад, 7 – сільських і 5 – селищних [1]. Виявлено, що в опитаних органах місцевого самоврядування відсутні окремі структурні підрозділи, які займаються виключно національно-патріотичним вихованням. Питаннями розвитку української ідентичності переважно займаються підрозділи (відділи, управління, департаменти), що охоплюють сфери освіти, культури, молоді та спорту в межах своєї відповідальності. Основними перешкодами для впровадження заходів зі ствердження української ідентичності упродовж 2022–2024 років були такі: зміщення фокусу на нагальніші питання, пов'язані з повномасштабним вторгненням (74%); брак коштів (70%); низька залученість мешканців громади (52%); низький рівень матеріально-технічного забезпечення (48%); відтік населення громади до інших регіонів або за кордон (39%); нечіткість нормативно-правової бази (35%); відсутність підтримки ключових стейкхолдерів (22%); вплив держави-агресора в інформаційній, освітній, культурній сферах (22%); конфлікти та напруження в громадах (9%); істотні культурні, мовні та ціннісні відмінності у громаді (4%) [1]. Зауважу, що лише 4% відзначили **культурні, мовні та ціннісні відмінності**, що може свідчити про значну уніфікацію та спільність у питаннях національної ідентичності серед більшості громад, але в деяких місцях ці питання можуть створювати певні труднощі. Таким чином, можемо констатувати, що проблеми, які заважають утвердженню української ідентичності, значною мірою зумовлені безпосередньою загрозою безпеці через війну, економічні труднощі, а також відсутністю достатньої матеріальної та організаційної підтримки. В умовах війни пріоритет надається безпеці та виживанню, і культурні ініціативи потрапляють на другий план, що логічно з огляду на поточний контекст.

Оскільки війна є не лише військовим, а й соціально-політичним конфліктом, важливо враховувати виклики, з якими стикається публічне управління в Україні в умовах війни. Серед основних викликів: **корупція та ефективність управління**: корупційні схеми можуть підривати довіру до інститутів публічного управління і заважати соціальній консолідації; **поляризація суспільства**: різні регіони і групи мають різні бачення національної ідентичності, що може призвести до політичної нестабільності; **інформаційні війни**: маніпуляції і пропаганда, зокрема з боку ворога, які намагаються посіяти розбіжності та послабити єдність. Корупція вважається найбільш серйозною проблемою для України після початку повномасштабної війни, і таку думку поділяють 89% громадян [2]. При цьому політична корупція є найбільш поширеним та небезпечним її проявом, про що заявляють 81% опитаних [2]. Хоча громадське сприйняття рівня корупції покращилося, 94% респондентів все ж вважають, що корупція є широко розповсюдженою в усіх сферах країни. Крім того, більшість людей переконані, що рівень корупції зріс з початку війни, ніж тих, хто вважає, що він зменшився, що свідчить про значний розрив у суспільних оцінках цієї проблеми.

Підсумовуючи зазначимо, що публічне управління може активно сприяти зміцненню національної ідентичності, що є важливим елементом консолідації в умовах війни. Консолідація через публічне управління – це комплексний процес, який потребує стратегічного підходу, включаючи вдосконалення інститутів, національну політику та активну підтримку громадян. Однак для ефективної консолідації необхідно зберігати баланс між національною єдністю та соціальною різноманітністю, враховуючи всі виклики, з якими стикається країна в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Розвиток національної та громадянської ідентичності в Україні. Березень 2024. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Patriotychne_vyhovannia/Soc_doslidzhennia/2024/UNDP_CIVITTA_Ukrainian%20identity_Summary%20presentation.pdf
2. 89% українців вважають корупцію найсерйознішою проблемою після війни – опитування KMIC. URL: https://ukrain.com/89_ukrainciv_vvazhayut_korupciyu_najserjoznishoyu_problemoju_pislya_vijni_-_opituvannya_kmis.html

УДК 03.035:351-354

БІЛИНСЬКА Марина,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри освітнього менеджменту і публічного управління Південноукраїнського національного педагогічного університету ім. К. Д. Ушинського

BILYNSKA Maryna,

Doctor of Science in Public Administration, Full Profesor in Public Administration South – Ukrainian State Pedagogical University named after K.D. Ushynskiy Professor of Educational Management and Public Administration Department

<https://orcid.org/0000-0001-6936-0950>

СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РЕЗІЛЬЄНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

SYNERGETIC EFFECT OF FORMING INDIVIDUAL RESILIENCE OF CIVIL SERVANTS DURING MARTIAL LAW IN UKRAINE

The article examines the mechanisms and factors influencing the formation of civil servants' resilience during martial law. It is determined that individual resilience is not only a result of personal psychological qualities but also an interaction of social, organizational, and professional factors, which can be described as a synergetic effect. This social phenomenon can ensure the effective functioning of the civil (public) service in Ukraine even under conditions of staff reduction. Key determinants of civil servants' resilience have been identified, including adaptive strategies, team support, and effective communication. Approaches to resilience development are proposed, incorporating professional support, psychological training, and the implementation of anti-crisis practices in public administration.

Keywords: public servants, individual resilience, synergetic effect, war time.

Неспровокована війна РФ проти Української держави призвела до низки негативних чинників, що впливають на ринок праці. Одним з таких уразливих секторів виявилась державна (публічна) служба. Під час війни в Україні спостерігається тенденція до зменшення кількості державних службовців. За даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), у четвертому кварталі 2024 року фактична чисельність працюючих державних службовців становила 156 276 осіб, що на 2% (приблизно 4,5 тис. посад) менше порівняно з попереднім періодом. Крім того, спостерігається зменшення кількості вакантних посад державної служби. У четвертому кварталі 2024 року кількість вакантних посад зменшилася на 2 131, порівняно з 1 547 у попередньому періоді. [nads.gov.ua, 13.11.2024] Варто зазначити, що зберігається негативна динаміка щодо скорочення кількості чоловіків на державній службі. У четвертому кварталі їх стало менше майже на 2% від загальної чисельності (639 осіб), тоді як у третьому кварталі цей показник скоротився на 413 осіб. Загалом, за останні два роки фактична чисельність державних службовців зменшилася на 16,4 тис. осіб. [nads.gov.ua, 05.02.2025]. Ці дані свідчать про поступове скорочення кількості державних службовців в Україні під час війни, з тенденцією до стабілізації у другій половині 2024 р. Не потребує доведення, що особи, які працюють на державній службі в умовах війни, несуть на собі важкий психологічний тягар, оскільки саме державна служба у сприйнятті народу України є відображенням всіх практичних заходів виконавчої гілки влади, з усіма заслугами і невдачами. Посилення антикорупційної діяльності спеціально уповноважених органів також постійно привертає увагу до прозорості і підзвітності державної (публічної) служби. Тому поряд з усіма викликами і жахами війни державний службовець в Україні несе додатковий тиск професійних проблем, що призводить до професійного вигорання і зниження ефективності роботи органів державної (публічної) влади. Тому наразі значне коло наукових і практичних розвідок в Україні і закордоном присвячені формуванню індивідуальної резильєнтності державних службовців.

Формування індивідуальної резильєнтності державних службовців під час воєнного стану є складним процесом, що залежить від низки механізмів та чинників. Ми визначаємо такі ключові

механізми та чинники формування резильєнтності [1, с.16]: 1. Психологічна саморегуляція – а саме здатність контролювати власні емоції та поведінку в стресових ситуаціях, що є фундаментальною для резильєнтності. Розвиток навичок саморегуляції допомагає державним службовцям ефективно справлятися з викликами воєнного часу; 2. Соціальна підтримка – на нашу думку, це підтримка з боку колег, сім'ї та спільноти, що сприяє підвищенню стійкості до стресу. Колективна взаємодія та згуртованість можуть створювати синергетичний ефект, посилюючи індивідуальну резильєнтність; 3. Професійна підготовка та розвиток – це постійне протягом професійного життя підвищення кваліфікації та набуття нових знань (нові компетентності), що дозволяє службовцям бути більш впевненими у своїх професійних здібностях, сприяє стійкості в умовах невизначеності; 4. Адаптивні стратегії подолання стресу – а саме, використання сучасних ефективних методів подолання стресових ситуацій, таких як проблемно-орієнтовані стратегії, що сприяє зниженню негативного впливу стресу та підвищенню резильєнтності; 5. Позитивне мислення та оптимізм ми розглядаємо як схильність до позитивного сприйняття ситуацій та віру у власні сили, що допомагає легше долати труднощі та зберігати психологічну стійкість.

Ми опрацювали такі наукові дослідження за темою українських та закордонних авторів. У статті «Психологічна резильєнтність особистості в умовах війни» О. Іванова розглядає необхідність психологічної підтримки та розвитку резильєнтності серед різних верств населення під час воєнного стану. У дослідженні розкрито значення розвитку резильєнтності у зв'язку з кризовими викликами сучасності й необхідністю опору соціально-економічним проблемам, військово-політичним конфліктам, пандеміям тощо. Висвітлено психологічні й психо-фізіологічні наслідки війни росії проти України для українського населення, серед яких ознаки тривожності, депресії, розладів сну, панічних розладів, екзистенційної кризи (втрата сенсу життя, втрата бачення майбутнього, нерозуміння, як жити далі), пост-травматичного стресового розладу. [researchgate.net] Дослідження О.Милославської та С.Богдановського «Особливості саморегуляції у військовослужбовців із різним рівнем резильєнтності» аналізує взаємозв'язок між резильєнтністю та саморегуляцією, підкреслюючи важливість цих чинників у стресових умовах. Автори доводять, що високий рівень резильєнтності відбивається у вірогідно більших показниках таких складників саморегуляції, як планування та самостійність, а також загального рівня саморегуляції. Це свідчить про те, що військовослужбовці з високим рівнем резильєнтності демонструють цілеспрямованість до вирішення завдань, схильність до більш еластичного планування, здатність критично ставитися до результатів власної діяльності, індивідуалістичну позицію у міжособистісній взаємодії. Визначено, що у військовослужбовців високий рівень резильєнтності знаходить свій вираз в усвідомленому плануванні діяльності і розвиненості регуляторної автономії, а також сформованості індивідуальної системи усвідомленої саморегуляції довольної активності. У досліджуваних із середнім рівнем резильєнтності ці якості розвинені меншою мірою. Для оволодіння новими видами діяльності вони повинні розвивати здатність адаптуватися до змін, усвідомлювати свої зовнішні та внутрішні ресурси, продумувати способи своїх дій та поведінки для досягнення поставлених цілей. [scienceandeducation.pdpu.edu.ua].

У статті «Resilience in Public Administration: The Role of Emotional Intelligence and Social Support» [ResearchGate.net, 09.12.2024] досліджується вплив емоційного інтелекту та соціальної підтримки на резильєнтність державних службовців у кризових ситуаціях. Дослідження «Building Resilience in Public Sector Employees: The Effects of Training and Development» Nazar Podolchak et al. аналізує ефективність програм навчання та розвитку для підвищення резильєнтності працівників державного сектору. [Business Perspectives, 16.06.2023]. Але тематика досліджень не вичерпана, необхідно зазначити, що наведені дослідження більшою мірою стосуються військовослужбовців та цивільного населення України. Але загрози і виклики для державної (публічної служби) нагально вимагають спеціальних наукових розвідок щодо такого виду службовців. Сьогодення України потребує поглиблення вивчення зазначеної соціальної проблеми.

Наведені наукові роботи доводять, що необхідно приділяти увагу ключовим чинникам формування індивідуальної резильєнтності, а саме професійній підготовці. Ми стверджуємо, що професійна підготовка є ключовим чинником у формуванні резильєнтності державних службовців [2, с.45]. В умовах воєнного стану підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок допомагає не тільки зберігати ефективність роботи, але й знижувати рівень стресу та емоційного вигорання. Висвітлимо основні аспекти професійного розвитку, а саме антикризове управління та прийняття рішень в умовах криз; психологічна підготовка та стрес-менеджмент; тренінги з

комунікації та взаємодії; гнучкі форми навчання. Стосовно антикризового управління та прийняття рішень в умовах криз зазначимо, що державні службовці повинні мати навички швидкого прийняття рішень в умовах невизначеності. Тренінги з кризового менеджменту допомагають розвивати такі компетенції у сфері управління ризиками та реагування на надзвичайні ситуації. Психологічна підготовка та стрес-менеджмент полягає в навчанні методам саморегуляції, mindfulness, когнітивно-поведінкової терапії та сприяє підвищенню психологічної стійкості. Реалізується така підготовка у формі проведення групових занять та індивідуальних консультацій з психологами є необхідним елементом професійної підтримки. Тренінги з комунікації та взаємодії є критично важливими для формування індивідуальної резильєнтності, оскільки в умовах воєнного стану службовці часто працюють у командах і повинні вміти ефективно взаємодіяти в стресових умовах. Такі тренінги допомагають уникати конфліктів та забезпечують чітке інформування громадян. Гнучкі форми навчання – це контемпоральна адаптація під завдання держави і потреби державних (публічних) службовців. Кафедра освітнього менеджменту та публічного управління Південноукраїнського національного педагогічного університету ім К.Д.Ушинського активно впроваджує такі технології в навчання здобувачів вищої освіти за профільними спеціальностями та підвищення кваліфікації публічних службовців, а саме: онлайн-курси, вебінари та самостійне навчання, що є ефективними методами професійного розвитку в умовах війни [3, с.67]. Участь викладачів і слухачів кафедри в програмах міжнародних організацій (ООН, ЮНІСЕФ, університети -партнери), які надають ресурси для розвитку стійкості держслужбовців, як працюючих так і майбутніх.

Висновки. Поєднання професійної підготовки та адаптивних стратегій подолання стресу є критично важливим для підвищення резильєнтності державних службовців. Впровадження комплексних тренінгових програм та методів саморегуляції допоможе зберігати ефективність роботи та психологічну стійкість у надзвичайних ситуаціях. Розуміння та впровадження зазначених механізмів і чинників сприятиме підвищенню індивідуальної резильєнтності державних службовців, забезпечуючи ефективне виконання ними своїх обов'язків навіть у складних умовах воєнного стану. Формування резильєнтності державних службовців під час війни потребує комплексного підходу, що поєднує особистісний розвиток, організаційну підтримку та соціальну згуртованість. Реалізація цих підходів сприятиме стабільному функціонуванню державного апарату навіть в умовах екстремального стресу.

Список використаних джерел

1. Bilynska M. Kondratenko O. Analysis of the state governance mechanism in the sphere of social protection for participants of the antiterrorist operation in the East of Ukraine // Journal of Geography, Politics and Society: Volume 6. – Issue 8(3) – 2018. P.11-17 DOI 10.4467/24512249JG.18.017.8786
2. Bilynska M. Dolzhenkov O. Building national and personal resilience during and after the war in Ukraine: the public administration approach // Суспільство та національні інтереси : електрон. наук. фах. вид. / Серія «Освітні та педагогічні науки», Серія «Публічне правління та адміністрування». Київ, 2024. №6 (6). – С. 277-289. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-6\(6\)](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-6(6))
3. Bilynska M., Bakhmat N. Liubarets V. Ridei N. Anhelina S. Digital transformation of preparation of the future. Specialists in the economic industry in conditions of dual professional education // *Selected Paper of 9th Cyprus International Conference on Educational Research (CYICER-2020)*, 2020. Vol. 7 No. 3 **WOS** <https://doi.org/10.18844/prosoc.v7i3.5258>
4. Bilynska M., Garakanidze Z. Building national resilience after the war: economic and critical infrastructure approach // Magazine website- <http://business-engineering.bpengi.com> ISSN 1512-0538. The journal is distributed to the Public Library, GTU library <Http://scholar.bpengi.com> doi: <https://doi.org/10.>

БОВСУНІВСЬКА Ірина,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного некомерційного підприємства «Держаний університет «Київський авіаційний інститут»

BOVSUNIVSKA Iryna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration of the Faculty of Economics and Business Administration of State Non-Commercial Company «State University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0000-0003-3962-4534>

СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

THE SOCIAL DIMENSION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PERIOD OF POST-WAR RECONSTRUCTION: ASPECTS OF SOCIO-ECONOMIC REHABILITATION AND SOCIAL PROTECTION OF THE POPULATION

The social dimension of public administration during the post-war reconstruction period is critically important for ensuring socio-economic rehabilitation and protection of the population. State policy should be aimed at overcoming the consequences of the war, restoring the labor market, developing social programs and supporting vulnerable groups. Particular attention should be paid to the integration of veterans, internally displaced persons and persons who have lost their means of livelihood. State programs should ensure sustainable economic development and minimize social risks. Public administration should play a key role in the formation of effective mechanisms of social protection and sustainable development, which will contribute to strengthening social cohesion and economic stability.

Keywords: social protection, rehabilitation, reconstruction, economic stability, public administration.

Період повоєнної відбудови є складним етапом у розвитку будь-якої країни, що пережила збройний конфлікт. Основними викликами цього періоду є відновлення економіки, відбудова інфраструктури та забезпечення соціального захисту населення. Важливу роль у цьому процесі відіграє публічне управління, яке має забезпечити ефективну соціально-економічну реабілітацію громадян, сприяти поверненню внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та інтеграції вразливих верств населення. Повоєнна відбудова – це складний і багатогранний процес, який охоплює економічну, соціальну, політичну та гуманітарну сфери. Центральним елементом цього процесу є соціальний вимір публічного управління, який визначає ефективність реабілітації та забезпечення соціального захисту населення. Досвід країн, що пережили військові конфлікти, свідчить про важливість комплексного підходу до вирішення соціальних проблем.

Соціально-економічна реабілітація після війни є ключовим напрямом державної політики, спрямованим на створення умов для відновлення життєдіяльності громадян та розвитку суспільства. Одним із головних викликів повоєнної відбудови є масове безробіття. Для вирішення цієї проблеми застосовуються такі заходи:

Створення державних програм працевлаштування. Державні програми з працевлаштування можуть включати: пільгові кредити та субсидії для малого та середнього бізнесу; створення нових робочих місць у державному та приватному секторах; програми перенавчання та підвищення кваліфікації (наприклад, Програма «New Deal» у США після Великої депресії включала масштабне будівництво доріг, мостів та інших об'єктів інфраструктури [2, с. 8]; у повоєнній Німеччині реалізовувалися програми стимулювання економіки, що дозволило значно скоротити безробіття та прискорити економічний розвиток).

Професійна перепідготовка та освіта (досвід Німеччини після Другої світової війни: програми навчання та перекваліфікації колишніх військовослужбовців і біженців) [1].

Підтримка підприємництва через мікрокредитування та податкові стимули (як у Південній Кореї після Корейської війни).

Зруйновані війною лікарні, школи, житлові будинки та транспортні мережі потребують значних фінансових вкладень. Важливу роль у цьому процесі відіграють:

Державні інвестиції у відбудову та розвиток соціальних установ (приклад: програма будівництва соціального житла у Великій Британії після Другої світової війни) [1].

Співпраця з міжнародними організаціями для залучення фінансової допомоги.

Використання механізмів державно-приватного партнерства. Прикладом може бути повоєнна відбудова Японії, де значні державні кошти були спрямовані на реконструкцію соціальних об'єктів [1].

Соціальний захист є важливим компонентом державної політики у період повоєнної відбудови. Основна мета – гарантувати мінімальні стандарти життя та забезпечити базові права громадян. Соціальний захист відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності суспільства після війни. Це включає систему пенсійного забезпечення, медичні та соціальні послуги, а також програми підтримки найбільш уразливих груп населення.

Пенсійне забезпечення та соціальні виплати

Введення мінімального гарантованого доходу (наприклад, соціальна допомога у Швеції, яка допомогла зменшити рівень бідності після Другої світової війни) [1].

Збільшення пенсійних виплат для ветеранів і постраждалих (досвід США, де після війни розширено систему допомоги ветеранам через систему «GI Bill») [2 с. 8].

Охорона здоров'я

Створення безкоштовних або субсидованих медичних послуг (приклад Великої Британії – заснування Національної служби охорони здоров'я (NHS) у 1948 році) [1].

Програми реабілітації поранених та осіб з інвалідністю (у Франції запроваджено спеціальні реабілітаційні центри для ветеранів) [1].

Соціальна інтеграція

Психосоціальна підтримка постраждалих від війни (наприклад, у Німеччині після Другої світової війни функціонували програми реінтеграції військових і переселенців) [1].

Інклюзивні освітні програми (наприклад, у Руанді після геноциду було розроблено спеціальні освітні ініціативи для соціальної інтеграції молоді) [1].

Соціальний вимір публічного управління у період повоєнної відбудови відіграє ключову роль у стабілізації суспільства та забезпеченні сталого розвитку. Успішні практики інших країн демонструють, що ефективна соціально-економічна реабілітація та заходи соціального захисту можуть значно прискорити процес відновлення. Для України в умовах сучасних викликів важливо враховувати міжнародний досвід і адаптувати його до національних особливостей.

Попри значні зусилля держави, існують серйозні виклики у процесі соціальної реабілітації, серед яких: дефіцит фінансових ресурсів; високий рівень інфляції та економічна нестабільність; відсутність кадрового потенціалу через еміграцію та втрати людського капіталу.

Для подолання цих викликів необхідно: активне залучення міжнародної допомоги та інвестицій; впровадження програм відновлення через децентралізацію; розвиток інноваційних методів навчання та перекваліфікації населення. Повоєнна відбудова потребує комплексного підходу, що поєднує соціально-економічну реабілітацію та ефективну систему соціального захисту населення. Публічне управління в цей період повинно забезпечити прозорість у використанні ресурсів, підтримку найбільш вразливих верств населення та стимулювання економічного зростання. Досвід інших країн свідчить, що успішна відбудова можлива лише за умови тісної взаємодії держави, бізнесу та міжнародної спільноти.

Список використаних джерел

1. Дука А.П., Старченко Г.В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. Фаховий електронний науково-практичний журнал «Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління» 2022 р., № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_6_2022(дата звернення: 18.02.2025).

2. Олійник Л.В. Особливості «Нового курсу» президента Ф. Рузвельта: можливості застосування економічних реформ для України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2021 р., № 2 (119). С. 6–10.

БОГДАНОВА Валерія,

здобувачка ступеня доктора філософії кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Керівник секретаріату Комітету з питань зовнішньої політики та міжпарламентського співробітництва Верховної Ради України

BOGDANOVA Valeria,

PhD candidate at the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Head of the Secretariat of the Committee on Foreign Policy and Interparliamentary Cooperation of the Verkhovna Rada of Ukraine
<https://orcid.org/0009-0009-6639-9601>

Науковий керівник: **Валентина ГОШОВСЬКА**, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖПАРЛАМЕНТСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF INTERPARLIAMENTARY INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF MODERN GEOPOLITICAL CHANGES

The study examines the key aspects of the functioning of interparliamentary institutions (IPIs) as important mechanisms for promoting international cooperation, supporting democratic standards, and addressing global challenges. It is clarified that IPIs contribute to the harmonization of national legislations, the exchange of experiences, and the development of joint approaches to solving international challenges such as climate change, cybersecurity, combating terrorism, ensuring human rights, economic integration, and political stability. It is identified that IPIs include international organizations such as the Inter-Parliamentary Union (IPU), the Parliamentary Assembly of the Council of Europe (PACE), the European Parliament, the NATO Parliamentary Assembly, and the OSCE Parliamentary Assembly, as well as regional formats such as the GUAM Parliamentary Assembly and the Black Sea Economic Cooperation Parliamentary Assembly.

It is proven that IPIs face numerous challenges, including geopolitical tensions, a crisis of trust in international institutions, technological changes, and the need for modernization. It is emphasized that geopolitical shifts, conflicts, sanction policies, and political pressure from states create additional difficulties for the functioning of IPIs. It is also clarified that the low trust in international institutions due to their slowness and inefficiency in conflict resolution requires reform.

Keywords: interparliamentary institutions, geopolitical changes, global governance, parliamentary diplomacy, civil society, geopolitical polarization.

Міжпарламентські інституції (МПІ) відіграють важливу роль у забезпеченні міжнародного співробітництва, підтримці демократичних стандартів та врегулюванні глобальних проблем. Вони є ключовими механізмами міждержавного діалогу, що сприяє гармонізації національних законодавств, обміну досвідом та виробленню спільних підходів до вирішення міжнародних викликів, таких як зміна клімату, кібербезпека, боротьба з тероризмом, забезпечення прав людини, економічна інтеграція та політична стабільність [1; 4].

Однією з основних функцій МПІ є створення умов для дипломатичного співробітництва, яке не завжди можливе на рівні виконавчої влади. Завдяки парламентським платформам представники різних держав можуть вести конструктивний діалог навіть у періоди дипломатичної напруженості [2; 3]. Також міжпарламентські органи виконують функцію «м'якої сили», впливаючи на міжнародні процеси через рекомендації, резолюції та координацію політик.

Серед ключових міжпарламентських структур можна виділити такі:

1. Міжпарламентський союз (IPU) – найстаріший міжнародний парламентський орган, заснований у 1889 році, який сприяє зміцненню демократії, прав людини та міжнародного миру

через парламентське співробітництво. Його діяльність охоплює підтримку виборчих процесів, парламентської дипломатії та гендерної рівності в парламентах світу [1].

2. Парламентська асамблея Ради Європи (ПАРЄ) – форум, що об'єднує представників парламентів 46 країн-членів Ради Європи. Основна мета діяльності – зміцнення верховенства права, прав людини та демократичних інститутів у Європі.

3. Європейський парламент (ЄП) – законодавчий орган Європейського Союзу, який здійснює політичний нагляд за діяльністю Європейської комісії, ухвалює закони ЄС та визначає його політичні пріоритети. Європейський парламент відіграє вагомий роль у формуванні зовнішньої політики ЄС та реалізації ініціатив у сферах безпеки, екології та економічного розвитку [4].

4. Парламентська асамблея НАТО (ПА НАТО) – консультативний орган, що забезпечує взаємодію між законодавцями держав-членів Північноатлантичного альянсу. Головні завдання – сприяння безпеці та стабільності в євроатлантичному просторі.

5. Парламентська асамблея ОБСЄ – структура, що підтримує політичний діалог, зміцнення безпеки та дотримання демократичних стандартів у країнах-учасниках ОБСЄ [6].

Окрім загальносвітових структур, існують регіональні міжпарламентські формати, такі як Парламентська асамблея ГУАМ, Парламентська асамблея Чорноморського економічного співробітництва (ПАЧЕС), які спрямовані на розвиток регіонального співробітництва та економічної інтеграції.

Міжпарламентські інституції (МПІ) відіграють важливу роль у глобальному управлінні, але сучасні геополітичні, технологічні та інституційні виклики суттєво ускладнюють їхню діяльність. Ці виклики впливають на ефективність ухвалення рішень, рівень довіри до інституцій та їхню здатність забезпечувати міжнародну стабільність. Аналіз дав змогу виокремити наступне:

Геополітична напруженість і поляризація світового порядку

Світовий порядок стає дедалі більш поляризованим через зміщення геополітичного балансу та зростання ролі нових глобальних і регіональних лідерів. Традиційна домінація західних демократій поступово послаблюється, натомість зростає вплив таких країн, як Китай, Індія, Туреччина, Бразилія та Саудівська Аравія. Ці зміни позначаються на роботі міжпарламентських структур, створюючи нові виклики:

- Конфлікти та санкційна політика. Війна Росії проти України стала ключовим дестабілізаційним чинником у міжнародних відносинах. Багато міжпарламентських інституцій, зокрема ПАРЄ, ОБСЄ та Європейський парламент, висловили підтримку Україні та запровадили обмеження для російських делегацій. Це спричинило вихід Росії з Ради Європи та загостило розкол між демократичними і авторитарними країнами;

- Політичний тиск і маніпуляції. Деякі держави використовують міжпарламентські інституції для просування власних інтересів, блокування важливих рішень або нав'язування політичного порядку денного. Наприклад, Китай активно розширює свій вплив у міжнародних організаціях, просуваючи власні ініціативи через представників дружніх країн [3];

- Зниження ефективності багатосторонньої дипломатії. Через геополітичні суперечності все частіше спостерігається параліч у роботі міжпарламентських організацій. Наприклад, у Раді Безпеки ООН блокуються важливі резолюції через право вето постійних членів, а в Парламентській асамблеї ОБСЄ дедалі частіше виникають розбіжності між делегаціями, що ускладнює ухвалення рішень [4; 6].

Криза довіри до міжнародних інституцій

Зниження довіри до міжнародних інституцій є наслідком їхньої недостатньої ефективності у вирішенні глобальних викликів. Багато країн і громадянське суспільство критикують міжпарламентські структури за:

- Повільність та бюрократизацію. Прийняття резолюцій і рекомендацій у таких структурах, як ООН, ПАРЄ чи ОБСЄ, може займати місяці або навіть роки. В умовах швидких геополітичних змін це значно знижує їхню ефективність [2; 5];

- Неефективність у запобіганні конфліктам. Попри численні декларації про мир і безпеку, міжнародні парламентські органи не змогли запобігти війні в Україні, кризам у Сирії та Афганістані або збройним конфліктам в Африці. Це викликає питання щодо реальної дієвості їхньої діяльності [6];

- Політичну заангажованість. Частина країн вважає, що міжнародні організації працюють в інтересах лише певних держав чи політичних блоків. Наприклад, глобальний Південь критикує домінування західних країн у багатьох міжнародних структурах і вимагає більшої репрезентації [5].

У результаті деякі країни навіть розглядають можливість виходу або зменшення фінансування міжнародних організацій, що послаблює їхню діяльність і підриває їхню легітимність.

Отже, адаптація міжпарламентських структур до змін міжнародного порядку відбувається через розширення партнерств, пошук нових форматів співпраці та активне залучення громадянського суспільства й незалежних експертів. Використання цифрових технологій, таких як блокчейн для голосування, штучний інтелект для аналізу політичних процесів та системи кібербезпеки, відкриває нові можливості для модернізації роботи цих інституцій.

Теоретичні підходи до вивчення міжпарламентських інституцій дозволяють краще зрозуміти їхню еволюцію та майбутні перспективи. Реалізм підкреслює їхню роль у відстоюванні національних інтересів держав, лібералізм наголошує на важливості міжнародного співробітництва, а конструктивізм розглядає їх як майданчик для формування колективних ідентичностей та обміну ідеями. Теорії глобального управління та транснаціоналізму акцентують увагу на їхній ролі у формуванні міжнародних норм та стандартів.

У сучасних умовах міжпарламентські інституції мають потенціал для зміцнення своєї ролі в міжнародній політиці шляхом посилення механізмів впливу на національні уряди, підвищення підзвітності та прозорості своєї діяльності, а також розширення співпраці з міжнародними організаціями. Їхня подальша еволюція залежатиме від здатності адаптуватися до нових викликів, розвивати механізми швидкого реагування та забезпечувати ефективну взаємодію між державами та іншими міжнародними акторами.

Список використаних джерел

1. Гаврилюк, О.В. Міжнародні парламентські організації як фактор взаємовідносин між національними парламентами. Київ: Видавництво «Інститут світової політики», 2019. 150 с.
2. Гошовська, В.А. Парламентаризм: підручник. 2-ге вид., допов. й розшир. Київ: НАДУ, 2019. 704 с.
3. Константинов, І.М. Парламентська дипломатія та міжнародні відносини: теорія і практика. Київ: Видавництво «Університетська книга», 2021. 200 с.
4. Ковальчук, В.Г. Міжнародні парламентські організації: сутність та роль у світових відносинах. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 180 с.
5. Beaulieu, M. The Role of National Parliaments in European Union Decision-Making. Oxford: Oxford University Press, 2017. 280 p.
6. Brown, M., Wang, L. (Eds.). Parliaments in International Relations: The Changing Nature of Representative Democracy. New York: Cambridge University Press, 2020. 360 p.

УДК351:614.2

БОРОДІН Євгеній,

доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

БЕРЕЗНЮК Дмитро,

здобувач ступеня PhD за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

BORODIN Yevgeniy,

Doctor of Sciences (History), professor, Director of the Educational and Scientific Institution of Public Administration at Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-7331-5981>

BEREZNIUK Dmytro,

Postgraduate student of the Educational and Scientific Institution of Public Administration at Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0009-0240-6745>

ВИЗНАЧЕННЯ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ПІДХОДИ

DEFINITION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN HEALTHCARE: UKRAINIAN AND INTERNATIONAL APPROACHES

The conference paper examines the current problem for Ukraine of nowadays and post-war times in implementing healthcare sector public-private partnership agreements that are expected to improve medical care services significantly. Based on the World Health Organization's recommendations issued purposely for Ukraine to develop public-private partnerships in healthcare, we may conclude that international organizations will guarantee and invest in such agreements. However, to build cooperation between Ukrainian partners and international organizations, all participants are expected to understand the definition of the public-private partnership identically. Thus, the paper aims to analyze the definition of the public-private partnership in the healthcare sector in Ukraine through the prism of the public-private partnership definitions used by international organizations in their practice.

Keywords: public policy, public-private partnership, healthcare, international organizations, concept analysis.

Реалізація проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні є актуальним завданням публічного управління. У порівнянні з іншими секторами економіки ця сфера є пріоритетною для державно-приватного партнерства, оскільки якість та доступність медичних послуг безпосередньо впливає на якість життя населення, але водночас є однією з найбільших статей видатків державного та місцевих бюджетів. Враховуючи подвійну соціальну значущість сфери охорони здоров'я для України у військовий час та у післявоєнній відбудові, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) у 2022 р. випустила спеціальні рекомендації для політиків України, у яких обґрунтувала доцільність державно-приватного партнерства для досягнення цілі забезпечення якісних медичних послуг при найбільшій ефективності бюджетних видатків на основі залучення приватних інвестицій [1].

Таким чином, для використання потенціалу державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в Україні та налагодження діалогу з інвесторами, в ролі яких можуть виступити міжнародні організації, актуальним стає аналіз визначення державно-приватного партнерства, яке використовується в сфері охорони здоров'я в Україні, на предмет виявлення розбіжностей та подібних рис з визначенням державно-приватного партнерства загалом без секторального фокусу, яке використовується міжнародними організаціями.

На пошуковий запит «визначення, концепт державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я» без часових обмежень база GoogleScholar повертає одну роботу [2], присвячену розвитку партнерства у медичній сфері України. Тому аналіз визначення державно-приватного партнерства

у сфері охорони здоров'я в Україні на відповідність загального тлумачення державно-приватного партнерства міжнародними організаціями є актуальним завданням.

Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI в редакції від 03.09.2023 у ст. 1, п.п. 1, 3 [3] визначає державно-приватне партнерство, як співробітництво між державними органами, які здійснюють управління об'єктами державної власності, органами місцевого самоврядування (державними партнерами) та юридичними особами (приватними партнерами), на основі договору за умов відповідності ознакам створення та/або будівництва об'єкта державно-приватного партнерства та/або управління таким об'єктом; довготривалості відносин (від 5 до 50 років); передачі приватному партнеру частини ризиків у процесі здійснення державно-приватного партнерства; внесення приватним партнером інвестицій в об'єкт державно-приватного партнерства.

Охорона здоров'я згадується у зазначеному Законі у ст. 4 у якості сфери застосування державно-приватного партнерства, на яку може розповсюджуватися загальне визначення державно-приватного партнерства.

Не надають спеціального визначення державно-приватного партнерства для сфери охорони здоров'я і Методичні рекомендації для працівників органів управління у сфері охорони здоров'я для впровадження проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я МОЗ України 2018 р. [4], пояснюючи державно-приватне партнерство цитатою з вищезазначеного Закону.

Таким чином, у публічному управлінні український підхід до визначення державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я зводиться до його загального тлумачення, яке зафіксовано у вище згаданому Законі.

Для складання уявлення про міжнародний підхід у загальному визначенні державно-приватного партнерства нами було проаналізовано відповідні трактування Всесвітнього банку, Міжнародного Валютного Фонду, ООН, Європейського Банку Реконструкції та Розвитку та інших організацій, які фінансують, адмініструють та проводять аудит угод партнерства.

Порівняння українського та міжнародного підходів до визначення державно-приватного партнерства взагалі та у сфері охорони здоров'я зокрема показало, що у міжнародному підході на перший план виступає операційно-економічна сторона партнерства. Це проявляється у віднесенні державно-приватного партнерства до фінансово-юридичної категорії «контрактів та угод замість» загального «співробітництва»; оперуванні терміном «державні активи» замість «об'єкти» в управлінні приватним партнером; визначенні ризиків невиконання проєкту як першої істотної ознаки державно-приватного партнерства замість створення, будівництва, управління приватним партнером об'єктом, що знаходиться в управлінні державного партнера тощо.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що для інтеграції українського та міжнародного підходів у визначенні державно-приватного партнерства та створення у такий спосіб теоретичного підґрунтя для взаємодії українських державних та міжнародних приватних партнерів у сфері охорони здоров'я, необхідно опрацювати шляхи подальшого опрацювання визначення державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я в Україні з урахуванням його істотних розбіжностей з визначенням, що використовується у практиці міжнародних організацій.

Список використаних джерел

1. Public-private partnerships for health care infrastructure and services: considerations for policy makers in Ukraine / World Health Organization, European Region. 2022. 38 p. URL:<https://cutt.ly/drqMvXOw>

2. Павлюк К.В. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. Фінанси України. 2011. №. 2. С. 43-55.

3. Про державно-приватне партнерство : закон України від 1 липня 2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

4. Методичні рекомендації для державних та комунальних закладів охорони здоров'я, для працівників органів управління у сфері охорони здоров'я для впровадження проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я / Міністерство охорони здоров'я України. 2018. 72 с. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/1/7840-1234567890.pdf>

УДК 351.74:343.9

БУЗНИЦЬКИЙ Дмитро,

аспірант кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

BUZNYTSKYI Dmytro,

postgraduate student of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Науковий керівник: **Анатолій БЕРЛАЧ**, доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, завідувач кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ УПОВНОВАЖЕНИХ ПІДРОЗДІЛІВ (УПОВНОВАЖЕНИХ ОСІБ) У СФЕРІ ЗАХИСТУ ВИКРИВАЧІВ

PRINCIPLES OF THE ACTIVITY OF AUTHORIZED UNITS (AUTHORIZED PERSONS) IN THE FIELD OF WHISTLEBLOWER PROTECTION

The article examines the principles governing the activities of authorized units (authorized persons) in the field of whistleblower protection and handling of reports. It highlights key principles such as the rule of law, legality, integrity, professionalism, and efficiency, emphasizing their role in ensuring transparency, accountability, and public trust. Practical aspects of implementing these principles are analyzed, illustrating their significance in combating corruption and safeguarding whistleblowers' rights. The study underscores the necessity of adherence to ethical standards and continuous professional development to enhance the effectiveness of authorized units in preventing and detecting corruption within institutions.

Keywords: whistleblower protection, authorized units, integrity, professionalism, anti-corruption.

У сучасних умовах розвитку України питання ефективної протидії корупції є одним із ключових пріоритетів державної політики. Важливу роль у цьому процесі відіграють викривачі, які потребують надійного захисту від можливих переслідувань та репресій. Саме тому діяльність уповноважених підрозділів та осіб у сфері захисту викривачів набуває особливого значення. В умовах цифровізації суспільства та зростання кіберзагроз актуалізується потреба в посиленні захисту персональних даних викривачів та забезпеченні належного рівня кібербезпеки при роботі з їхніми повідомленнями.

Дослідження принципів діяльності уповноважених підрозділів у сфері захисту викривачів активно розвивається в контексті вдосконалення антикорупційного законодавства України. Значна увага приділяється вивченню міжнародного досвіду та впровадженню найкращих практик захисту викривачів. Варто наголосити, що сучасні дослідження зосереджуються на питаннях правових механізмів захисту викривачів, організаційних аспектів діяльності уповноважених підрозділів, технологічних рішень для забезпечення конфіденційності та методів оцінки та мінімізації ризиків для викривачів.

Правова основа принципів діяльності уповноважених підрозділів у сфері захисту викривачів включає Конституцію України, що гарантує основні права людини, зокрема захист від дискримінації та переслідування, що є основою для створення механізмів захисту викривачів [1]. Окрім цього, Закон України «Про запобігання корупції» [2] та Типове положення про уповноважений підрозділ з питань запобігання та виявлення корупції [3], затверджене наказом Національного агентства з питань запобігання корупції, визначають конкретні механізми захисту викривачів, регламентуючи діяльність органів, що займаються розглядом повідомлень про корупцію, організаційні засади роботи уповноважених підрозділів та забезпечення їх безпеки.

З огляду на зазначені аспекти, доцільним є детальний аналіз принципів діяльності уповноважених підрозділів у сфері захисту викривачів, оскільки вони є основою для формування ефективних правових механізмів та організаційних підходів, що забезпечують належний рівень конфіденційності, безпеки та правової захищеності викривачів, а також передбачають необхідні технологічні рішення та методи мінімізації ризиків, з якими можуть зіткнутися особи, що надають правдиву інформацію про корупційні правопорушення.

Принцип верховенства права, є основою діяльності уповноважених підрозділів у сфері захисту викривачів, що передбачає пріоритет прав і свобод людини згідно з Конституцією України та

міжнародними стандартами. Це реалізується через систему гарантій, таких як право на справедливий розгляд повідомлень, захист від переслідувань та дискримінації, конфіденційність та захист приватного життя викривачів. Практичне застосування цього принципу вимагає дотримання балансу інтересів, забезпечуючи ефективну протидію корупції та захист прав усіх учасників процесу. Будь-які обмеження прав мають бути обґрунтованими, пропорційними і здійснюватися на підставі закону, що сприяє зміцненню довіри до антикорупційних механізмів і заохочує викривачів до участі в боротьбі з корупцією.

Принцип законності є ключовим у діяльності уповноважених підрозділів та осіб у сфері захисту викривачів, що передбачає виконання повноважень на підставі Конституції та законів України. Це означає, що всі дії повинні мати правове підґрунтя, відповідати встановленим процедурам, а також дотримуватись законодавчих строків і гарантій захисту викривачів. Уповноважені особи зобов'язані діяти прозоро та відповідно до норм права, враховуючи міжнародні стандарти та кращі практики. Це гарантує ефективний захист викривачів, оновлення процедур відповідно до змін у законодавстві та створює надійну правову основу для їх підтримки.

Принцип доброчесності є основою ефективної діяльності уповноважених підрозділів у сфері захисту викривачів, орієнтуючись на пріоритет публічних інтересів. Це означає, що всі дії мають бути спрямовані на захист суспільних інтересів та ефективну боротьбу з корупцією, без впливу зацікавлених осіб. Важливою вимогою є неупередженість у прийнятті рішень, об'єктивний розгляд кожного повідомлення без надання переваг через статус чи інші фактори. Уповноважені особи повинні запобігати конфлікту інтересів, дотримуватись етичних норм, забезпечувати прозорість і високі стандарти професійної етики, що сприяє довірі до інституту викривачів та зміцненню авторитету відповідних підрозділів.

Професіоналізм у діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) у сфері захисту викривачів є критично важливим елементом, що визначає ефективність їх роботи. Систематичне підвищення кваліфікації, зокрема через участь у навчальних програмах і семінарах, дозволяє працівникам залишатися в курсі новітніх змін у законодавстві та міжнародних стандартах захисту викривачів. Впровадження найкращих практик, зокрема технологічних рішень для збереження конфіденційності, значно підвищує рівень безпеки викривачів. Обмін досвідом з колегами та співпраця з експертами сприяють поліпшенню організаційних процесів, забезпечуючи адекватну та своєчасну реакцію на повідомлення, що подають викривачі. Усі ці аспекти взаємодіють, забезпечуючи більш ефективний захист прав осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення.

Прозорість у діяльності уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) у сфері захисту викривачів є ключовим аспектом, що забезпечує довіру до органів, які виконують ці функції. Інформування про процедури та політики, що стосуються захисту викривачів, дозволяє громадянам чітко розуміти, як і в які терміни можна подати повідомлення, а також якими правами вони користуються під час цього процесу. Регулярне звітування про результати роботи, включаючи кількість оброблених повідомлень і вжиті заходи, забезпечує високу рівень довіри до органів, що здійснюють захист викривачів. Забезпечення зворотного зв'язку, у тому числі через консультації та роз'яснення, дозволяє отримувати необхідну інформацію щодо статусу повідомлень та можливих подальших дій. Відкритий доступ до цієї інформації для громадськості сприяє створенню прозорого середовища, де кожен може переконатися в об'єктивності та ефективності системи захисту викривачів.

Як бачимо, дослідження принципів діяльності уповноважених підрозділів у сфері захисту викривачів показало, що основною проблемою є недостатня узгодженість національного законодавства з міжнародними стандартами. Це призводить до неефективної координації між державними органами і уповноваженими підрозділами, що ускладнює реагування на повідомлення про правопорушення. Необхідно вдосконалити правові механізми, зокрема через використання сучасних технологій для анонімних повідомлень, а також забезпечити якісну правову допомогу викривачам. Крім того, слід посилити відповідальність посадових осіб за порушення прав викривачів і вдосконалити етичні стандарти діяльності уповноважених осіб.

Список використаних джерел

1. Конституція України. (1996). Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Відомості Верховної Ради України, 1996, № 30, ст. 141.
2. Закон України «Про запобігання корупції». (2014). № 1700-VII від 14 жовтня 2014 року. Відомості Верховної Ради України, 2014, № 47, ст. 2056.
3. Про затвердження Типового положення про уповноважений підрозділ (уповноважену особу) з питань запобігання та виявлення корупції. Наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 27.05.2021. № 277/21

УДК 351.083

БУЛГАКОВА Олена,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління Донецького державного університету внутрішніх справ

BULHAKOVA Olena,

Associate Professor of the Department of State and Legal Disciplines and Public Administration of the Donetsk State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-0893-3732>

УНОРМУВАННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СТАНДАРТАХ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

NORMALISATION OF INTEGRITY IN PUBLIC GOVERNANCE STANDARDS

Approaches to understanding integrity in modern public discourse are considered. It was determined that only 2 legislative acts in Ukraine contain a definition of integrity as a component of the sphere of education and public service. The importance of integrity as a tool in the system of preventing and countering corruption in the field of public administration is considered. It is appropriate to consider the approach to integrity as a characteristic not of an individual person, but of the activities of society as a whole in accordance with the model outlined in the Recommendations of the Council of Public Integrity of the OESP. In this model of creating an honest environment of social activity and interaction between the public sector and the public in all the diversity of life processes, the meaning of integrity of an official, a private person, and organizations becomes clear

Keywords: *integrity, public administration, anti-corruption.*

Дискусія, яка точиться навколо доброчесності змушує звернути увагу на таку доволі нову для українського публічного управління вимогу. В розумінні публічного службовця доброчесність виникає як вимога або критерій до особи самого публічного службовця. Проте поняття доброчесність відносно сфери публічного управління залишається не визначеною.

Саме питання щодо розуміння сутності, структури, значення і взагалі концепту явища доброчесності набуло актуальності в контексті протидії корупції як досить не зрозумілий інструмент, покликаний знизити прояви корупції в сфері публічних взаємовідносин та якимось чином покращити ситуацію в секторі державного управління в цілому.

Проте в сучасному суспільстві до поняття доброчесності існують не так багато підходів, більшість з яких пояснює зміст доброчесності як особистої риси публічного службовця або іншої особи, яка діє в публічному просторі. Виходить так, що доброчесність сприймається як певна здатність особи діяти в будь-яких обставинах та процесах виключно в рамках жорсткої моралі, при цьому відповідальність за порушення як моральних норм так і законодавчих цілком покладається тільки на саму цю особу.

Найбільш широко в публічному просторі використано підхід до унормування академічної доброчесності, а саме ст. 42 Закону України «Про освіту» дає визначення в такому формулюванні: «Академічна доброчесність – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень» [1]

Відносно посадових або службових осіб доброчесність унормована ст. 4 Закону України «Про державну службу» як принцип діяльності державного службовця в такому формулюванні: «доброчесності – спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень» [2]

В такій ситуації, коли від людини, яка опиняється на публічній посаді, та діяльність якої жорстко відрегульована значною кількістю регламентуючої документації ухваленої та запровадженої в діяльність організації, що дозволяє забезпечувати сталу діяльність та результативність

Тож маємо ситуацію на вершечку якої є доброчесність як явище до якого прагне суспільство в контексті протидії корупції, і яка є принципом діяльності державного службовця щодо захисту публічних інтересів. Крім того, від державного службовця нормою закону вимагають відмовлятися від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень. В цьому формулюванні визначено період дії цієї норми – «під час здійснення наданих повноважень» та предмет відмови – «превалювання приватного інтересу». В такій конструкції доброчесність дійсно виглядає як інструмент запобігання та протидії корупції в сфері державної служби, який покликаний врегульовувати конфлікт інтересів під час здійснення службових повноважень.

Якщо сприймати доброчесність як характеристику притаманну виключно людині на публічній службі в процесі виконання обов'язків, то впливає що відповідальність за недосягнення доброчесності покладено виключно на окрему особу. На нашу думку такий підхід є малоефективним, оскільки дозволяє створити значну кількість заборон або обмежень в процесі діяльності і це значно звужує широкі можливості в своєчасному ухваленні необхідних рішень. Як результат відбувається нагромадження надмірних обмежень, заборон на всіх рівнях системи управління, що призводить до сповільнення темпів не тільки ухвалення рішень, а й їх реалізації в життя громади.

Саме тому доцільно розглядати підхід до доброчесності як до характеристики не окремої людини, а діяльності суспільства в цілому. Ця модель описана в Рекомендаціях Ради громадської доброчесності при Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСП) і окреслює важливість доброчесності як життєво важливої для державного управління, захисту громадських інтересів і зміцнення таких фундаментальних цінностей, як відданість плюралістичній демократії, заснованій на верховенстві права та повазі до прав людини, і те що саме доброчесність є наріжним каменем загальної системи належного врядування, і що оновлене керівництво щодо публічної доброчесності має відповідно сприяти узгодженості з іншими ключовими елементами державного врядування. [3]

В цьому контексті важливо, що цими Рекомендаціями визначено розуміння суспільної доброчесності – «означає послідовне узгодження та дотримання спільних етичних цінностей, принципів і норм для підтримки та визначення пріоритету суспільних інтересів над приватними інтересами в державному секторі» [3]. Значущість такого підходу до розуміння доброчесності в створенні комплексної загальносуспільної системи взаємодії щодо захисту суспільного інтересу через дотримання спільних етичних цінностей. В цій моделі створення доброчесного середовища суспільної діяльності та взаємодії державного сектору та громадськості у всьому різноманітті процесів життя стає зрозумілим значення доброчесності і посадової особи, і приватної особи, і організацій. Тож цінність та значущість доброчесності саме в сфері публічного управління набуває актуальності для всіх акторів публічного життя.

Закріплення норм комплексного поняття доброчесності відносно специфіки окремих акторів сфери публічного управління в нормативних документах доцільно здійснювати не стільки з позиції вимог до окремої особистості, скільки з позиції розуміння інституціонального доброчесного середовища організації, створеного всією сукупністю окремих елементів діяльності організації або управлінської системи в визначеному секторі державного управління.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про освіту»: офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України «Про державну службу»: офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD.org URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>

УДК 351:002.1-028.27

ВАЩЕНКО Сергій,

викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ЯРОЩУК Ярослав,

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

<https://orcid.org/0000-0002-9966-3220>

YAROSHCHUK Yaroslav,

Lecturer at the Department of Public Administration and Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

<https://orcid.org/0000-0002-6203-6194>

УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

IMPLEMENTATION OF AN ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM IN PUBLIC ADMINISTRATION

The introduction of electronic document management is one of the key tools for effective management in an organization and one of the main parts of e-government. Electronic document management implements the main areas of use of information and communication technologies in the activities of public authorities. It ensures the implementation of electronic document management systems as one of the key processes of public administration development. Electronic document management systems open new opportunities in social interaction and enable the effective performance of administrative functions of states and organizations.

In addition, in modern administrative bodies, document flow occurs in the form of electronic and paper documents. Ultimately, the introduction of electronic document management contributes to the transparency and efficiency of the organization. Today, it is known that Ukraine has not reached the same heights in this area as other countries.

Keywords: *electronic document management, electronic document, public administration.*

Електронний документообіг гарантує швидкість і надійність передачі інформації у вигляді документів між державними органами та громадянами, всередині компаній та на міжнародному рівні. Системи електронного документообігу являють собою складні технічні та організаційні структури, а не правила та інструкції. Технічна підтримка і дотримання встановлених норм та правил дозволяють органам державної влади швидко та ефективно виконувати зобов'язання, покладені на них суспільством. Саме електронний документообіг сприяє швидкому і надійному виконанню цих зобов'язань, забезпечує безпеку інформації, що міститься в документі. Головним результатом комплексного впровадження системи електронний документообіг є створення умов, необхідних для формування єдиного інформаційного простору державних організацій, що є основою для підвищення ефективності роботи державних установ та органів місцевого самоврядування [5, с. 297–298].

Регулювання у сфері електронний документообіг здійснюється відповідно до ЗУ «Про електронні документи та електронний документообіг» [4]. У даному законі розкрито основні організаційні та правові засади з'являються у процесі створення, передавання, відправлення, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів.

Основною функцією державного управління є прийняття рішень, а дані для аналізу та прийняття рішень і самі рішення повинні бути відображені у вигляді документів. Традиційний паперовий документообіг в органах державної влади є надзвичайно трудомістким способом роботи з документами й вимагає значних ресурсів для роботи [3].

Електронний документообіг може виявитися ефективним за умови застосування професійного підходу та злагодженої взаємодії різних галузей знань. У сучасних умовах важливо приділяти увагу раціоналізації документообігу, розв'язувати питання, пов'язані з розвитком відносин і підвищенням якості співпраці [1, с. 40].

Впровадження електронний документообіг в органах державного управління має здійснюватися поступово. Для створення електронний документообіг необхідні фахівці, які володіють інформаційними технологіями, правовими та іншими знаннями, навичками та компетенціями [2, с. 36–37].

Таким чином, впровадження електронного документообігу в державному управлінні – це процес поступового застосування нових технологій як в адміністративних системах управління, так і в сучасних адміністративних завданнях. Безсумнівно, електронний документообіг принесе суттєві зміни в процес децентралізації, дозволить уникнути негативних наслідків корупції у міжвідомчих відносинах, покращить відносини між владою та громадянами, прискорить процедури документообігу та виведе адміністративні відносини на новий рівень комунікації, довіри та функціональності.

Список використаних джерел

1. Білик О. Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. Вип. 4. 2023. С. 38–45. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.06>.
2. Герасимюк Л.С., Тарасюк Л.М. використання сучасних ікт у публічному управлінні: проблеми та перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71). №4. 2021. С. 34–39. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/06>.
3. Копняк К.В., Покиньючерда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №10. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.10.35 (дата звернення: 02.12.2024).
4. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 року №851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 17.10.2024).
5. Шимченко Л. Електронний документообіг як інноваційний механізм організації публічного адміністрування в умовах удосконалення децентралізаційних процесів. *Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація*. Вип. 1(12). 2021. С. 294–311. <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2021-12-294-311>.

УДК:324(477.53)“2014/2019”

ВОРОНА Петро,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри соціальної педагогіки
Луганського національного університету імені Тараса Шевченка

VORONA Petro,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Social Pedagogy,
Luhansk Taras Shevchenko National University

<https://orcid.org/0000-0002-6755-9023>

ГЕНЕЗА ВОЛЕВІЯВЛЕННЯ ВИБОРЦІВ ПОЛТАВЩИНИ НА ПРЕЗИДЕНТСЬКИХ ВИБОРАХ 2014 ТА 2019 РР.

GENESIS OF THE VOTER VOTE OF POLTAVA REGION IN THE PRESIDENTIAL ELECTIONS OF 2014 AND 2019

The features of the expression of will of voters of Poltava region in the presidential elections of 2014 – 2019 are studied, taking into account the regionalism of political preferences of voters of Poltava region. Its main features in the presidential elections are determined: when democratic parties generally gain dominance in the Poltava region, the democratization of the country confidently moves further to the East of the country. The formation of a democratic political system in Ukraine also became one of the reasons for Russian aggression in 2014.

In all subsequent elections postponed due to Russian aggression, the participation of the military will play a significant role. Their results may lead to the radicalization of social processes, including greater intolerance of corruption and other abuses of power. The need to prepare veterans of the Ukrainian-Russian war for the processes of state management and participation in local self-government is emphasized.

Keywords: elections, electoral process, presidential elections, expression of will, parties.

В Українській державі виборчий процес, разом з політичною системою країни, перебуває ще на стадії становлення, хоча загалом він постійно динамічний та віддзеркалює всі її вади. Полтавщину часто називають «духовною столицею» України, для цього є справді історичні передумови та її вклад у формування національної культури, але часто і результати волевиявлення області є свого роду лакмусовим папірцем суспільно-політичного розвитку країни [2, с. 8]. Якщо демократичні політичні сили загалом отримують домінування в регіоні, то явно демократизація країни впевнено рухається далі на Схід. Це добре розуміла і РФ – становлення демократичної політичної системи в Україні теж стало однією з причин російської агресії в 2014 році. Дослідження регіональних особливостей цього процесу має як наукове, так і практично-методологічне значення, а також певну політичну вагу для існування демократичного суспільства.

На президентських виборах в Україні крім того, що обирається глава держави (її гарант) ще й відбувається політичне електоральне прицілювання політичних партій, що висунули кандидатів на парламентські та місцеві вибори. Кілька політичних сезонів поспіль після президентських виборів в Україні проходили дострокові парламентські вибори на які явно впливали результати президентських.

Президентські вибори 2014 року пройшли в один тур, перемогу на них отримав Петро Порошенко з результатом 54,7% голосів виборців. В історії України поки що лише двічі кандидат на пост Президента України перемагав у першому турі (у 1991 та 2014 рр.). У 2019 році вже зросли виклики, які постали перед виборчим процесом цієї кампанії, а саме: постійна зовнішня загроза, нестабільність у східних областях, неможливість організації виборів Президента у Криму.

У 2014 році в Україні відбулося дві загальнонаціональні кампанії, спочатку українці обирали Президента, а після – парламент. Уперше за історію незалежної України президентська виборча кампанія відбувалася у настільки складних умовах. Позачергові вибори були викликані безпрецедентними політичними обставинами через Революцію гідності, втечу Януковича, анексію Криму та військові дії на території Донецької й Луганської областей. Юридичною підставою проведення виборів було самоусунення президента від виконання конституційних обов'язків.

22 лютого 2014 р. парламент підтримав Постанову про усунення В. Януковича з посади Президента України. Цей документ підтримало 328 народних депутатів.

Ще 29 травня 2014 року ЦВК оголосила попередні результати виборів Президента України на основі електронних протоколів : кандидат П. Порошенко набрав 54,7% – 9 857 308 голосів виборців. Українці визначилися у першому турі, повторне голосування було непотрібне. Друге місце посіла Ю. Тимошенко, набравши 12,82% голосів. Третє – Олег Ляшко – 8,32 %. В Полтавщині за явки виборців 64,67%, трійка кандидатів мала такий результат (табл.1):

Таблиця 1. Результати виборів Президента України на Полтавщині (трійка лідерів)

№ п.п.	Кандидат в Президенти України	Отриманий результат	
		по Україні	в Полтавській обл.
1	Петро Порошенко	54,7%	54,55%
2	Юлія Тимошенко	12,82%	13,95%
3	Олег Ляшко	8,32%	10,64%

Як бачимо регіональне волевиявлення дещо відрізняються від загальноукраїнських, результатів Ю. Тимошенко, а особливо Олега Ляшка. Значно вищі результати свідчить про певні електоральні уподобання полтавців, особливо людей пенсійного віку з сільської місцевості.

Чергові президентські вибори 2019 року проходили у два тури. 7 квітня 2019 року ЦВК офіційно оголосила результати першого туру президентських виборів: В. Зеленський - 30,24% голосів, П. Порошенко - 15,95%. В. Зеленський переміг у другому турі із значно переважаючим результатом. На Полтавщині вони були наступними (табл. 2):

Таблиця 2. Результати виборів Президента України 2019 року по Полтавщині.

№	Кандидат в Президенти України	перший тур		другий тур	
		по Україні	по області	по Україні	по області
1.	В. Зеленський	30,24%	35,62%	73,22%	82,16%
2.	П. Порошенко	15,95%	10,61%	24,45%	15,62%
3.	Ю. Тимошенко	13,40%	15,86%	-	-

На президентських виборах 2019 року у другому турі явка виборців Полтавщини становила 64,88 % (у першому турі – 65,84%). По Україні явка в першому турі – 62,06%, а в другому – 61,22%. А вже на парламентських виборах 2019 року – 54,10 % (у 2014 р. – 54,53%).

За результатами аналізу громадської мережі ОПОРА «чергові вибори Президента України характеризувались колосальним зростанням впливу політичної реклами в електронних ЗМІ (інтернеті, в соціальних мережах). Дана активність кандидатів співпала із запровадженням нових правил транснаціональної платформи Facebook з питань прозорості політичної реклами. Витрати кандидатів на цих виборах у діапазоні від 9,2 до 48 млн гривень, натомість до остаточних звітів виборчих фондів було включено 13,5 млн гривень на розміщення реклами в інтернеті. Співставлення офіційної звітності кандидатів та даних соціальної мережі Facebook свідчить про ймовірність тіньового фінансування політичної реклами в інтернеті. Важливою частиною передвиборчої конкуренції в інтернеті стали анонімні й невідомі за витратами сторінки в соціальних мережах (ботів). Вони просували або дискредитували кандидатів, при цьому інтенсивність негативних або «брудних» кампаній зросла після першого туру голосування» [3]. Ми суголосні з рекомендаціями ГО Опора що до потреби посилення прозорості виборчих фінансів шляхом легалізації витрат кандидатів на виборчі штаби, логістику та кадрове забезпечення. Є потреба встановити кількісні обмеження найму виборців для проведення передвиборної агітації [1]; оптимізації процесу реагування на порушення виборчого законодавства шляхом збору та аналізу безпосередньої інформації з виборчих округів; утримання від подальшого використання правових можливостей імітації позапартійного спостереження у виборчих інтересах, забезпечити завчасне навчання потенційних членів виборчих комісій із метою стабільної роботи виборчих комісій на наступних виборах, оприлюднення інформації про виборчі та політичні фінанси у форматі відкритих даних.

Незважаючи на високий рівень конкурентності чергових виборів Президента України, виборча кампанія супроводжувалась серйозними порушеннями виборчого законодавства та випадками недотримання стандартів демократичного волевиявлення. Окремим проблемним явищем стали

кампанії з контрагітації проти кандидатів на пост Президента України та перешкоджання проведенню агітації суб'єктами виборчого процесу.

Висновок. Компаративний аналіз електоральних уподобань виборців вказує на те, що політична палітра області перебуває постійно в динаміці, а результати волевиявлення на президентських виборах як правило залежать від кількох факторів : суспільно-політична ситуація в країні (кілька разів парламентські вибори впродовж останніх років проводились достроково, відбулись революція Гідності, початок військової агресії РФ, тощо), якість виборчої роботи та самої місцевої команди (історії та репутації регіональних партійних лідерів), особливо партійної фракції кандидата (якщо вона є в регіоні), а також медійно-агітаційна робота на всеукраїнському і регіональному рівнях кандидата в Президенти, його активу [2]. Відзначаємо, що процес ідеологізації політичних сил лише зароджується.

На всіх наступних, відтермінованих у зв'язку з російською агресією виборах значну роль відіграватиме участь військових, про свідчать опитування громадської думки. Їх результати можуть призвести до радикалізації суспільних процесів у т. ч. до більшої нетерпимості до проявів корупції, інших зловживань владою. Тому ветеранів україно-російської війни необхідно готувати до процесів управління державою, участі у місцевому самоврядуванні, участі в освітньому процесі то що.

Список використаних джерел

1. Виборчий кодекс України. Науково-практичний коментар / за ред. Ю. Б. Ключковського. Київ. К.І.С. 2021. 768 с.
2. Ворона П. В., Гошовська В. А., Лопушинський І. П. Місцева влада в країнах пострадянського простору: монографія / за заг. ред. П. В. Ворони. Полтава: ПП Шевченко. 2016. 528 с.
3. Остаточний звіт спостереження ОПОРИ на чергових виборах Президента України 2019 року. 24 березня 2020 / URL: https://www.oporaua.org/vybory/final_report_prezident_2019-19748#19_vysnovky (дата звернення 08.02.2025).

ВОРОНОВ Олександр,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри соціально-гуманітарних наук Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

VORONOV Oleksandr,

doctor of science in public administration, associate professor, professor of the department of social and human sciences of the Institute of public service and administration of the Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-6621-797X>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN UKRAINE

It has been proven that the development of a promising system of public administration in the field of health care is an indispensable condition for ensuring the ability of an independent Ukrainian state to act on the basis of sustainable development. The key principles of reforming the health care sector in Ukraine are considered to be changes in public administration. To implement the reform in the medical services market, the National Health Service of Ukraine was created, which became possible as a result of the implementation of the management decentralization reform in Ukraine. Transparency and openness are identified as important features of public administration. The problem of public administration, as the effectiveness of the domestic state institute in the field of health care, was clearly manifested in the fight against the coronavirus infection pandemic. In order to improve public administration in the field of health care, a promising State Program for Reforming the Health Care Sector should be developed.

Keywords: public administration, healthcare, medical field, hospitals, state institution.

Розбудова перспективної системи публічного управління в сфері охорони здоров'я є неодмінною умовою забезпечення дієздатності незалежної Української держави на засадах сталого розвитку. На початку реалізації медичної реформи в Україні це була практично єдина з успішно реалізованих реформа. Сьогодні сфера охорони здоров'я України погрузла в проблемах системного і приватного характеру, тому виникла необхідність окреслення перспектив розвитку публічного управління у сфері, що розглядається, із виділенням проблемних питань та наданням рекомендацій щодо їх подолання. Такий підхід робить визначену проблему дуже актуальною.

Реформа в сфері охорони здоров'я України, зокрема її початок, повністю явилась результатом зовнішнього поштовху. Ресурси, кваліфіковані фахівці та новітні технології управління разом із грошми надійшли з інших сфер життєдіяльності. Більшість фахівців, що розпочали і просуvalи реформу, не були до цього пов'язані із медичною сферою. Це викликало певний спротив медичної спільноти саме з приводу «не фаховості» реформаторів. Але, саме це забезпечило успішність реформи тому, що лише відкритість системи до зовнішніх впливів обумовлює її здатність до розвитку. Закритість системи охорони здоров'я веде її до занепаду [4]. Ключовими засадами реформування сфери охорони здоров'я в Україні стали зміни саме в публічному управлінні. Було впроваджено принцип «універсального базового покриття», який забезпечує усіх людей, що звертаються за медичною допомогою, такою допомогою на безоплатній основі. Для провадження реформи на ринку був створений єдиний посередник між державою та лікарнею – Національна служба здоров'я України. НСЗУ виступає замовником медичних послуг у лікарень за стандартними для усієї країни тарифами [2]. Лікарні змінили статус бюджетних установ та стали комунальними неприбутковими підприємствами, які отримали незалежність у вирішенні усіх питань щодо свого функціонування. Управління лікарнями відведено місцевим органам публічної влади разом із необхідністю додаткового фінансування їх діяльності відповідно до потреб громад [5]. Це стало можливим в результаті впровадження в Україні реформи децентралізації управління. Разом із перевагами дехто отримав конфлікт інтересів між керівництвом лікарень та керівництвом об'єднаних територіальних громад.

Важливими рисами публічного управління є прозорість і відкритість, які багато років були відсутні у сфері охорони здоров'я, що обумовлювалося закритістю медицини як професійного об'єднання та культивувалося керівниками медичної галузі[3]. Найбільше болючими питаннями зі змін у сфері охорони здоров'я після 2018 року стали такі управлінські проблеми, як: не готовність керівництва лікарень до переходу на фінансування за принципом оплати за результатами роботи (гроші ходять за пацієнтом); не готовність персоналу лікарень до впровадження клієнторієнтованого сервісу; не спроможність або небажання керівництва лікарень налагодити взаємовигідні зв'язки із місцевими органами влади для розподілу витрат на утримання лікарень місцевими бюджетами, як це передбачено законодавством України.

Проблема публічного управління, як спроможності вітчизняного інституту держави у сфері охорони здоров'я, найбільш яскраво проявилася у питанні подолання виклику пандемії коронавірусної інфекції в 2020 році. Держава не впоралася із завданням швидкого вакцинування населення через відсутність авторитету у суспільстві та потужний антивакцинаторський рух.

Серед головних завдань публічного управління ринком медичних послуг в сфері охорони здоров'я можна виокремити: контроль якості надання послуг на основі актуальної інформації, зворотного зв'язку з пацієнтами, статистичних даних, результатів розгляду скарг і звернень, планових перевірок та атестацій; забезпечення рівного доступу до якісних медичних послуг різних верств населення в необхідному обсязі, зокрема в воєнний час; моніторинг ринку надання медичних послуг для його покращення та забезпечення сталого розвитку; технологічне оновлення, модернізація, впровадження новітніх технологій відповідно Стратегії в сфері охорони здоров'я-2030; планування роботи медичних закладів, зокрема, державної форми власності; забезпечення аналізу необхідної інформації для стратегічного планування; адаптацію сучасної медичної системи до перспективних тенденцій [1].

З метою вдосконалення публічного управління в сфері охорони здоров'я слід розробити єдину «Державну програму реформування сфери охорони здоров'я», де передбачити: створення правових, організаційних, соціально-психологічних, економічних та управлінських механізмів реалізації конституційного права громадян України на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування; забезпечення надання безоплатної кваліфікованої медичної допомоги у визначеному законодавством обсязі; створення врегульованих платних медичних послуг; сприяння діяльності закладів охорони здоров'я всіх форм власності; створення умов для задоволення потреб населення в медичних послугах; запровадження системи соціально-економічного стимулювання здорового способу життя.

Оцінюючи ситуацію із провадженням медичної реформи в Україні та удосконаленням публічного управління у сфері охорони здоров'я, слід зазначити, що не зважаючи на визначені проблемні питання, реформа просувається успішно. Її доцільність в сучасних соціально-економічних умовах господарювання вже оцінили керівники сферою охорони здоров'я, державні службовці, лікарі, медичні працівники і пацієнти. Слід констатувати, що в сфері охорони здоров'я на сьогодні вже достатньо внутрішніх джерел енергії, що не дозволять реформі зупинитись.

Список використаних джерел

1. Барзилович А.Д. Перспективи публічного управління ринку медичних послуг. Публічне управління та митне адміністрування. № 1 (28). 2021. С.5-10.
2. Варенич Д.С., Дегтяр О.А. Публічне управління у сфері охорони здоров'я в Україні. Наукові перспективи. № 12(54). 2024. С.61-78.
3. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.
4. Хмелік В. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку сфери охорони здоров'я України. Вісник Хмельницького національного університету. №1. 2024. С.18-22.
5. Шевчук Р. Сучасний стан публічного управління сферою охорони здоров'я в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. Вип. 6 (66), 2022. С.79-85.

GAVKALOVA Nataliia,

Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Head of Public Administration and Economic Policy Department

KUNITSYN Oleh,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Economic Policy of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ГАВКАЛОВА Наталія,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

КУНИЦИН Олег,

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики ХНЕУ ім. С. Кузнеця

BENEFITS AND RISKS OF AI USAGE IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE

ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШІ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ УКРАЇНИ

Розглянуто напрями впровадження технологій штучного інтелекту в сфері публічного адміністрування України. Сформульовано переваги, які можна досягти завдяки впровадженню технологій штучного інтелекту в сфері публічного управління, а також потенційні ризики, на які необхідно зважати. Запропоновано рекомендації, щодо здійснення кроків у створенні сприятливої правової середовища, необхідної для впровадження технологій штучного інтелекту в сфері публічного адміністрування України.

Ключові слова: *штучний інтелект, публічне адміністрування, застосунок, переваги, ризики.*

In today's world, artificial intelligence feels more tangible and impactful than ever before. AI is commonly defined as the intelligence exhibited by machines, particularly computer systems. It is also a field of research in computer science that focuses on developing and studying methods and software that enable machines to perceive their environment, learn from it, and make decisions to maximize their chances of achieving predefined goals. But what type of AI has begun to significantly influence our daily lives? Generative artificial intelligence refers to AI systems that can match or even surpass human cognitive abilities across a broad range of tasks [1].

Generative AI applications have already become a part of our everyday life, having its influence in different fields of our activities, but how can we use these capabilities of AI technologies in public administration? Obviously in a similar way to how private companies have already started using AI technologies in their own processes. AI technologies can be used in several areas of public administration. Firstly it's supporting public employees in their daily tasks, optimizing workload. AI-assistants can significantly help in routine processes, freeing up working time of employees for more important and complex tasks. Secondly, it's analyzing data, building theories and checking hypotheses, which can be massively helpful in public administration. Generative AI can be helpful within the framework of data analysis and decision-making, it can build potential theories that can be used by public managers in practice. Thirdly, AI technologies can support advanced trainings of public employees. It can help to improve the skills and professional knowledge base of public employees by quickly providing the valuable pivoted information [2].

Except formulated benefits, AI-based technologies usage can have plenty of possible risks, as any new technology appearing in a public field. It's important to keep in mind that public administrations usually manage extremely sensitive private data. So before implementing any new AI-based application, it's important to be focused on the next points. Firstly, cybersecurity should be the number one priority. Within the framework of implementing AI-based solutions in a public organization, cybersecurity specialists should be involved to take all necessary measures to ensure the safety of confidential data and overall reliability of systems. Secondly, it is important to treat sensitive information carefully. In 2024, most of the

world's leading companies developed and implemented policies for using AI applications. An important part is being careful with the formulation of a prompt to AI-application, because it should not contain any confidential and sensitive information. Also the quality of prompt results provided by the AI should be always properly checked. AI technologies should constantly process large amounts of data in order to learn, adapt and self-develop. The usage of AI actually helps similar technologies to develop, because the more we use them, the faster these technologies become better and more efficient. Thirdly, understanding of the principles of AI-applications functions. Obviously, we should not require public employees to have a deep understanding of the technology of AI, but everyone should understand the general principles. Most likely any results generated by AI-applications should be an intermediate result of the employee's work. In addition to checking, these results must also undergo additional processing by the employee before they are considered as relevant and high-quality. In addition, it's necessary to inform not only public employees, but also public customers about the benefits and responsibility of AI-technologies usage [3][4].

A fundamental basis of implementation of AI-based applications in public administration systems of Ukraine, should be creation of an acceptable legislative ecosystem. This is a key step, which should be done on the government level, and which includes several points. Firstly, the legislative branch should develop and implement a clear and effective legislative base for the usage of AI in the public sector. Secondly, is a budget planning for AI implementation. The executive branch must plan a certain amount of budget resources for the needs of the implementation and usage of AI technologies in the public sector. An analysis and planning measures must be carried out to assess the necessary resources at the state and local budget levels as necessary for the implementation of such projects. Thirdly, cybersecurity must remain the number one priority. Otherwise, the implementation of insufficiently protected systems will not only be considered as a waste of budget resources, but will also maximize the risk of loss of confidential data, and undermine public trust in public administration systems [5].

Possibilities of AI-based technologies seem to be practically unlimited nowadays. Implementation of these technologies in public administration systems of Ukraine can bring it valuable benefits, if the proper risk management and legislative base will be applied as well.

References

1. Mountasse, T., Abdellatif, M. Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review. // International Journal of Professional Business Review. – 2023. – №8(10).
2. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти [Текст] / авт. кол. Карпенко О.В., Карпенко Ю. В. // Державне управління: удосконалення та розвиток – 2021 – Вип. 10.
3. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики [Текст] / авт. кол. Оболенський О., Косицька В., Рвач А. // Вчені записки. Збірник наукових праць. – 2023 – Вип. 33(4) – С. 121-137.
4. Штучний інтелект в публічному управлінні: вектори сучасних досліджень / авт. кол. Гошовська В.А., Кравчук О. Ю. // Національні інтереси України – 2024 – Вип. 2(2) – С. 362-369.
5. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні [Текст] / авт. кол. Бацман Ю.В., Толкуща К.Р., Ковтун М.С. // Юридичний науковий електронний журнал – 2024 – Вип. 4 – С. 338-341

ГОНТАР Володимир,

аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

GONTAR Volodymyr,

postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-6470-0101>

Науковий керівник: **Тетяна ПАЛАМАРЧУК**, кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора з наукової роботи Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ МЕХАНІЗМІВ ПРОТИДІЇ ТЕРОРИСТИЧНИМ ЗАГРОЗАМ В УКРАЇНІ

THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN SHAPING MECHANISMS TO COUNTER TERRORIST THREATS IN UKRAINE

The modern security environment requires Ukraine to develop effective counter-terrorism mechanisms. This paper analyzes historical experience and current challenges, emphasizing the need to improve public governance in countering terrorism. Key recommendations include strengthening legislation in line with EU and NATO standards, implementing AI and biometric technologies, enhancing international cooperation, and optimizing interagency coordination. Special attention is given to counter-radicalization programs to prevent extremism. By adopting these measures, Ukraine can enhance national security and reinforce its position in the global security system, ensuring a comprehensive and modern approach to combating terrorism.

Keywords: counter-terrorism, public governance, national security, international cooperation, radicalization prevention.

У сучасних умовах питання протидії терористичним загрозам є одним із ключових викликів для національної безпеки України. Тероризм, як глобальне явище, постійно трансформується, застосовуючи новітні технології, інформаційні атаки та асиметричні методи ведення боротьби. В умовах війни та гібридних загроз Україна стикається не лише з традиційними формами терористичної діяльності, а й із новими викликами, зокрема інформаційним тероризмом, кіберзагрозами та використанням терористичних методів у військових конфліктах [1].

У цьому контексті ефективне публічне управління відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії протидії терористичним загрозам. Від злагодженої роботи державних органів, удосконалення нормативно-правової бази, міжнародного співробітництва та залучення громадянського суспільства залежить здатність країни протистояти сучасним викликам [3].

Метою цього дослідження є аналіз механізмів публічного управління у сфері боротьби з тероризмом в Україні, визначення основних проблем та шляхів їх вирішення з урахуванням міжнародного досвіду.

Система публічного управління у сфері національної безпеки України відіграє ключову роль у протидії терористичним загрозам. Вона охоплює державні органи, їхні повноваження, механізми взаємодії та нормативно-правову базу.

Злагоджена діяльність державних органів та ефективне застосування законодавства є визначальними факторами у створенні дієвих механізмів боротьби з тероризмом. Проте, існує низка викликів, які потребують вдосконалення, зокрема координація між відомствами, адаптація українського законодавства до міжнародних стандартів та технологічне забезпечення антитерористичних заходів[2].

Ефективне публічне управління у сфері національної безпеки передбачає використання комплексних механізмів протидії терористичним загрозам. Вони включають як превентивні заходи, так і безпосередню реакцію на терористичні акти.

Для підвищення ефективності механізмів протидії терористичним загрозам необхідно: посилити міжвідомчу координацію між державними структурами, що займаються питаннями безпеки; провадити новітні технології у сфері моніторингу, аналізу загроз та антитерористичних операцій; розширити співпрацю з міжнародними партнерами, зокрема щодо обміну розвідувальною інформацією; удосконалити механізми інформаційної безпеки та протидії кібератакам; підвищити рівень контррадикалізаційних програм у суспільстві для запобігання екстремізму.

Ефективна реалізація цих заходів дозволить створити більш надійну систему публічного управління у сфері боротьби з тероризмом та зміцнити національну безпеку України [5].

Сучасні виклики у сфері національної безпеки вимагають комплексного реформування механізмів протидії тероризму. Україна має адаптувати міжнародний досвід та впроваджувати новітні підходи в сфері публічного управління для ефективної боротьби з терористичними загрозами.

Одним із ключових напрямів є приведення національного законодавства у відповідність до міжнародних стандартів: удосконалення Кримінального кодексу України в частині покарання за терористичну діяльність та фінансування тероризму; розширення законодавчих повноважень спецслужб для проведення антитерористичних операцій; впровадження механізмів контролю за інтернет-простором для протидії кібератакам та інформаційному тероризму; гармонізація українського законодавства з нормами ЄС, НАТО та ООН для ефективного міжнародного співробітництва.

Україна має активніше впроваджувати новітні технології у сфері антитерористичної діяльності: штучний інтелект для аналізу потенційних загроз та моніторингу терористичної активності; біометричний контроль на кордонах для виявлення осіб, пов'язаних з терористичними угрупованнями; інноваційні системи відеоспостереження та розпізнавання облич у громадських місцях; захист критичної інфраструктури від кібератак з боку терористичних груп [6].

Ефективна боротьба з тероризмом можлива лише за умов тісної взаємодії з міжнародними партнерами: участь у програмах НАТО з кібербезпеки та антитерористичних операцій; обмін розвідувальною інформацією в рамках Інтерполу, Європолу та спецслужб союзних держав; спільні навчання з країнами-партнерами для підвищення кваліфікації українських силових структур; впровадження європейського досвіду у сфері контррадикалізації та соціальних програм [4].

На основі міжнародного досвіду Україна має розробити оновлену стратегію протидії терористичним загрозам, яка включатиме: комплексні заходи щодо протидії радикалізації та екстремізму; удосконалення механізмів міжвідомчої координації у сфері національної безпеки; посилення контролю за фінансовими потоками, що можуть бути використані для фінансування терористичних організацій; інформаційно-просвітницькі кампанії для запобігання вербуванню громадян у терористичні мережі.

Ефективна реалізація цих заходів дозволить Україні створити надійну систему публічного управління у сфері боротьби з тероризмом та забезпечити безпеку громадян.

Сучасне безпекове середовище вимагає від України ефективних механізмів протидії терористичним загрозам. Аналізуючи історичний досвід та сучасні виклики, можна стверджувати, що ключову роль у боротьбі з тероризмом відіграє вдосконалення системи публічного управління.

Враховуючи досвід інших країн та сучасні виклики, Україна має активно реформувати механізми публічного управління у сфері боротьби з тероризмом. Це сприятиме підвищенню рівня національної безпеки та зміцненню позицій держави в міжнародному безпековому середовищі.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про боротьбу з тероризмом» від 20.03.2003 р. № 638-IV.
2. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII.
3. Національна стратегія боротьби з тероризмом, затверджена Указом Президента України від 5 березня 2019 р. № 53/2019.
4. Аналітичний звіт РНБО України: «Ризики радикалізації населення у період воєнного стану» (2023).
5. Дослідження: Ключев О. В. «Публічне управління у сфері національної безпеки: виклики та перспективи» // Науковий вісник НАДУ, 2022.
6. Стратегія інформаційної безпеки України, затверджена РНБО у 2021 р.

ГРИЩЕНКО Максим,

студент філософського факультету спеціальності «Політологія» Київського національного університету імені Тараса Шевченка

HRYSHCENKO Maksym,

student of philosophy faculty speciality «Political science» of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Андрій МИКОЛЮК**, кандидат політичних наук, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

PERSPECTIVES OF DIGITALIZATION DEVELOPMENT IN UKRAINE AND WORLD EXPERIENCE

Digitalization is a key driver of modernization, impacting public administration, business, and everyday life. Ukraine has made significant progress in this area, with the Diia platform enabling citizens to access electronic documents, register businesses, and receive public services online. However, challenges remain, particularly in cybersecurity and legislative adaptation. Global leaders such as Estonia and Singapore offer valuable models, especially in e-governance and online voting. Implementing secure e-voting in Ukraine post-war could enhance democratic participation. By leveraging international best practices, Ukraine can accelerate its digital transformation and improve governance efficiency.

Keywords: digitalization, e-governance, cybersecurity.

Загалом, цифровізація – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: починаючи від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до надання публічних послуг. Тобто, за своєю сутністю являє собою перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні. У межах цифровізації відбувається перехід людської діяльності з реального світу у віртуальний.[1]

Станом на сьогодні цифровізація є одним із ключових показників розвитку сучасних держав. В Україні це явище активно розвивається, охоплюючи при цьому не лише бізнес, але й публічне управління. При цьому одну з ключових ролей при цьому відіграє впровадження електронних послуг, використання штучного інтелекту та інших інноваційних технологій і систем.

По-перше, необхідно зазначити, що власне цифровізація значним чином спрощує всі процеси у сфері публічного управління, дозволяючи при цьому зробити їх більш доступними та прозорими у використанні.

Цифровізація дозволяє автоматизувати усі процеси шляхом скорочення часу на обробку документів та відповідно максимально зменшує бюрократію. Також передбачається доступність, оскільки громадяни можуть отримувати державні послуги без відвідування державних установ. Великою перевагою є прозорість та зменшення рівня ризику корупції, тому що електронні документи виключають можливість маніпуляцій. Водночас із цим відбувається зниження витрат на паперовий документообіг та значно підвищується рівень ефективності роботи державних службовців при обробці різноманітних запитів. Внаслідок раніше зазначених переваг стає можливим оперативність в ухваленні рішень.

Україна активно розвивається у цьому напрямку, а рівень електронного врядування є без перебільшення одним із найвищих у світі. Саме Україна стала однією з перших країн у світі, де цифровий паспорт на електронному носії юридично прирівнявся до фізичного згідно із законодавством. Завдяки різноманітним ресурсам стало можливим впроваджувати розвиток е-демократії шляхом створення електронних петицій, подачі електронних декларацій та відстеження власного документообігу.

Оскільки цей напрямок розвивається швидкими темпами, перед Україною постає ціла низка викликів, які пов'язані передусім із питаннями кібербезпеки. Це є особливо важливим, тому що будь-який електронний ресурс містить у собі велику кількість конфіденційних даних, витік у вільний

доступ яких у випадку втручання злочинців може потенційно призвести до вельми негативних наслідків, як для самих громадян, так і для української держави в цілому. [2, с. 96]

Водночас із цим постає важливе питання із врегулювання українського законодавства у сфері цифровізації. Складність цього аспекту полягає в тому, що електронні ресурси врядування розвиваються значними темпами, зважаючи на загальний технологічний прогрес та зокрема враховуючи невизначеність українського законодавства щодо штучного інтелекту, який так само вдосконалюється і може не лише покращити процеси цифровізації, але й бути так само небезпечним.

Сьогодні в Україні найбільш відомим електронним ресурсом надання публічних послуг є «Дія». Ця програма дозволяє громадянам користуватися електронними документами, реєструвати бізнес, сплачувати податки та отримувати адміністративні послуги, не відвідуючи при цьому державних установ фізично.

Також варто звернути увагу на те, що в Україні наразі відсутній стабільний, надійний ресурс для надання медичних послуг. Враховуючи значний поточний досвід цифровізації, ця проблема за систематизованого підходу може бути вирішеною у короткі терміни, проте станом на зараз вона оминається зважаючи на об'єктивні обставини у вигляді російського повномасштабного вторгнення в Україну. Ресурс подібного характеру значно спростив би процес лікування для громадян.

По-друге, необхідно зазначити, що лідерами за рівнем цифровізації у сфері надання публічних послуг є Естонія, Данія, Фінляндія, Південна Корея, Сінгапур. Зокрема, в Естонії є доступною система «e-Estonia». Вона є доволі схожою із українською «Дія», проте має значно ширший функціонал. Цікаво те, що за допомогою цієї системи є можливим іноземцям отримати цифрове громадянство та навіть дистанційно відкривати компанії та здійснювати бізнес-діяльність у країнах ЄС.

Найбільш цінним для України є можливість електронного голосування, яка є доступною на естонському ресурсі «e-Estonia». Естонія є однією з перших країн, яка надала можливість своїм громадянам голосувати онлайн на виборах. У результаті це підвищило рівень участі населення в демократичних процесах.[3]

Запровадження електронного голосування у післявоєнний період в Україні є важливим кроком для забезпечення доступності виборів для всіх громадян, зокрема військових, внутрішньо переміщених осіб та українців за кордоном. Це сприятиме відновленню демократичних процесів, мінімізує бюрократичні перешкоди та підвищить явку виборців.

Отже, у підсумку варто зазначити, що цифровізація є ключовим фактором модернізації України, забезпечуючи доступність, ефективність і прозорість державних послуг. Врахування світового досвіду, зокрема успішних практик Естонії та інших країн дозволить Україні прискорити впровадження цифрових рішень.

Список використаних джерел

1. Адаменко М. Цифровізація. Термінологія, 2022. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=5614>
2. Пархоменко-Куцевіл О.І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. Публічне управління та митне адміністрування, Спецвипуск, 2022
3. E-Estonia. We have built a digital society and we can show you how. URL: <https://e-estonia.com>

HUSENKO Anzhela,

senior lecturer of the Department of Public Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

HUSENKO Vladyslav,

student of the Faculty of Informational Technologies of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

ГУСЕНКО Анжела,

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

ГУСЕНКО Владислав,

студент факультету інформаційних технологій Київського національного університету імені Тараса Шевченка

THE ROLE OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN COMBATING CORRUPTION IN PUBLIC SERVICE

РОЛЬ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У БОРОТЬБІ З КОРУПЦІЄЮ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

В державному секторі України корупція становить значну проблему, що значно підриває довіру громадян до державних інституцій. Для подолання та запобігання корупції пропонується використання блокчейн-технологій, що є ефективним інструментом завдяки децентралізації, прозорості та автоматизації процесів через смарт-контракти. Впровадження даної технології в державне управління може позитивно вплинути на чесність та прозорість у державних закупівлях, контроль та управління бюджетними коштами, а також захист різноманітних виборчих процесів. Однак, на противагу перевагам, існують також і певні виклики, як висока вартість впровадження чи правові обмеження. Метою даної роботи є аналіз потенціалу блокчейну в боротьбі з корупцією в Україні та можливості його інтеграції в публічну службу.

Ключові слова: блокчейн, смарт-контракти, корупція, публічна служба, державні ресурси.

Corruption is one of the most significant issues that impacts Ukraine's development, ruins civil trust in governmental institutions and prevents the economics from growing. Conventional anti-corruption methods usually fail because they lack transparency and the centralized governance structure. Based on decentralization, transparency and cryptography, blockchain technologies can act as an effective solution to overcome difficulties.

Blockchain is a decentralized, distributed, and public digital ledger that stores transactions in a sequence of cryptographically linked blocks. Blockchain technology is based on three key concepts, that are decentralization, cryptography and smart-contracts [1]. Blockchain can securely protect government registries from unwanted interference, increase transparency, and reduce corruption in government agencies that manage them [2]. Public procurement is one of the most vulnerable areas. Utilizing smart contracts based on blockchain can automate and transparently track contract execution, decreasing abuse opportunities. This would enhance trust in the procurement process and guarantee efficient use of budgetary resources. Blockchain technologies can also be applied to create secure digital identification systems, ensuring transparency and authenticity in electoral processes. This could prevent fraud and safeguard fair elections, which are fundamental to democratic governance [3].

Several countries around the globe have successfully implemented blockchain technology in public administration to fight corruption, enhance transparency and ensure data consistency. For instance, in 2012 Estonia was the first nation to integrate blockchain technology which has been in use in its e-government registries in order to preserve public records and digital identities. Georgia has utilized blockchain in managing land registries to decrease fraud and increase trust in property dealings. In the United Arab Emirates, blockchain is implemented to improve government document verification, removing physical paperwork processes and reducing bureaucratic inefficiencies. These global instances illustrate the feasibility and advantages of adopting blockchain in the public sector [3].

Nowadays, the Ministry of Digital Transformation is actively working on integrating blockchain technologies in public administration to enhance transparency and fight corruption. Recently, in collaboration with international partners, Ukraine has digitalized 31 state services, reducing corruption channels [4].

Nevertheless, implementation of blockchain might have some difficulties:

Technical Complexity: it requires significant technical skills and resources to successfully integrate blockchain into Ukrainian government agencies

Legal Barriers: it is vital to possess a stable legal framework in order to regulate blockchain in the public sector.

Financial Costs: integrating new technologies into government agencies also requires investment, which can be challenging with the situation in Ukraine [5].

Summary.

Blockchain technologies have a bright future ahead in fighting corruption in Ukraine's public sector. By automating procedures, ensuring data consistency, as well as improving transparency, the implementation of blockchain can minimize misconduct. Nevertheless, for the integration to be successful, it is truly important to overcome technical, legal, and financial difficulties. Finally, it also requires close collaboration between the public sector, private sector and civil society.

References

1. Husenko V., Husenko A. NFT and Blockchain as the Foundation of the Metaverse Economy. Digital Transformation in Ukraine: AI, Metaverse, and Society 5.0: Scientific Approbation / Monograph. SciFormat Publishing Inc., Canada, 2024. <https://doi.org/10.69635/978-1-0690482-1-9>

2. Ukraine's Ministry on blockchains role in fighting corruption [Electronic resource] // GN Crypto. – 2023. – URL: <https://www.gncrypto.news/ua/news/ukraines-ministry-on-blockchains-role-in-fighting-corruption> (access date: 24.02.2025).

3. Balan O., Bukovsky D. Blockchain technology in public administration. Economic Journal, Odessa Polytechnic University. 2018. Vol. 4, No. 6. P. 5–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2578923>

4. A good example of fighting corruption: US Secretary of State Anthony Blinken noted the digitalization process in Ukraine [Electronic resource] // Government Portal. – 2024. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/garnij-priklad-borotbi-z-korupciyeyu-derzhsekreter-ssha-entoni-blinken-vidznachiv-proces-cifrovisaciyi-v-ukrayini> (access date: 02/24/2025).

5. Semchenko-Kovalchuk O. Use of blockchain in public administration: transformation of technological opportunities. Economic Synergy. 2023. No. 2. P. 62–73. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-5>

ГУРА Вікторія,

кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

GURA Viktoriya,

PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Researcher, Associate Professor of the Department of European integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-4870-4037>

ВАЖЛИВІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ МОЛОДІ ДЛЯ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

THE IMPORTANCE OF STATE SUPPORT OF YOUTH FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE

It is examined the importance of state support of youth in the development of social entrepreneurship in Ukraine. The key challenges hindering youth entrepreneurship are analyzed, including low financial literacy, limited access to investment, and the lack of systematic state support. The necessity of implementing comprehensive measures, such as educational programs, preferential lending, grant assistance, and regulatory simplification, are substantiated. The results of sociological studies confirm young people's interest in launching social enterprises and identify the main barriers they face. The key directions of state policy for supporting social entrepreneurship are outlined, including the development of a legislative framework, the creation of business incubators, the integration of social entrepreneurship into economic development programs.

Keywords: social entrepreneurship, state regulation, youth policy, financial mechanisms, social initiatives.

Соціальне підприємництво в Україні набуває актуальності як інструмент вирішення суспільних проблем, зокрема безробіття та соціальної нерівності. Проте його розвиток серед молоді гальмують низька фінансова грамотність, нестача інвестицій та обмежені можливості для реалізації ініціатив. Важливу роль у підтримці молодіжного соціального підприємництва відіграє ефективна державна політика, що має включати освітні програми, пільгове кредитування, грантову допомогу та спрощені регуляторні процедури. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» закладає підґрунтя для активної участі молоді в суспільно-економічному житті. Стаття 13 акцентує увагу на підтримці підприємницьких навичок і розвитку ініціатив, спрямованих на розв'язання суспільних проблем. Стаття 22 передбачає механізми працевлаштування молоді, що є ключовим для формування професійної бази майбутніх соціальних підприємців [3]. Гарантований доступ до ринку праці, можливість отримати перший робочий досвід і підтримка держави сприяють самореалізації молоді та стимулюють її до започаткування соціально орієнтованих бізнесів. Отож, державна підтримка соціального підприємництва сприяє не лише економічному розвитку, а й соціальній згуртованості, підвищенню добробуту громадян та конкурентоспроможності України.

Якщо розглянути результати опитування серед молоді 16 – 35 років, проведене 2024 року Центром аналізу та соціологічних досліджень (CISR) Міжнародного республіканського інституту (MPI) в межах програми USAID «Мріємо та діємо», то вони показують, що серед працюючих респондентів, які не є підприємцями (n=1200), 71% заявили, що вже замислювалися над відкриттям власної справи, тоді як 29% не розглядають таку можливість. Основними чинниками, які гальмують молодь у започаткуванні бізнесу, стали відсутність стартового капіталу (39%) і загальна нестабільність через війну (24%), на третьому місці – нестача спеціальних знань і навичок (11%). Водночас 9% чесно визнають, що не хочуть займатися бізнесом узагалі, а 8% не відчувають у собі достатньої впевненості. Ще 7% не мають чіткої бізнес-ідеї, а 4% вказують на обмеження віку, умов праці чи відсутність формальних прав. Зрештою, низка інших перешкод, як-от податки, бюрократія чи побоювання корупційних ризиків, також мають свій відсоток, однак у сумі вони набирають менше, ніж основні бар'єри [4].

Результати опитування, проведеного в рамках проєкту EU4Youth «Відновлення через соціальне підприємництво» у червні 2024 року, дають доволі чітку картину того, як українська

молодь сприймає соціальний бізнес і наскільки готова долучатися до його розвитку. У дослідженні взяли участь молоді люди з 18 регіонів України, переважно дівчата та молоді жінки (73%), причому близько 88% респондентів перебувають у віковому діапазоні до 25 років. Досить показовим є факт, що 41% респондентів узагалі не чули про соціальний бізнес, тоді як 59% заявили, що знайомі з цим терміном. Водночас навіть ті, хто знають про соціальне підприємництво, часто плутають це поняття з корпоративною соціальною відповідальністю або дають неповні визначення. Близько 47% учасників опитування ніколи не стикалися з роботою соціального бізнесу, ще 20% дізналися про подібні проєкти із засобів масової інформації, а 33% твердять, що знають конкретний соціальний бізнес у своєму або іншому регіоні, проте дехто не зміг його назвати [5].

Таке уявлення про соціальне підприємництво відображає загальну розмитість терміну в українському правовому полі, оскільки законодавство чітко не регламентує цю форму господарювання, а прописані вимоги до працевлаштування людей з інвалідністю чи екологічні норми поширюються на весь бізнес загалом, без відокремлення соціальних підприємств.

Держава поступово усвідомлює важливість підтримки соціального підприємництва для розвитку молоді та суспільства, що підтверджують конкретні ініціативи. Дизайн-сесія «Соціальне підприємництво як дієвий механізм фінансової сталості молодіжних центрів» (22 лютого 2024 року), організована Міністерством молоді та спорту України, зібрала представників державного, експертного та громадського секторів. Захід був присвячений інтеграції соціального підприємництва у діяльність молодіжних центрів для забезпечення їх фінансової самодостатності. Це свідчить про зміну підходу держави, яка починає розглядати соціальне підприємництво не лише як спосіб вирішення соціальних проблем, а й як стратегію сталого розвитку молодіжного сектору. Продовженням цієї теми став вебінар «Молодіжне соціальне підприємництво, його роль у відбудові України» (28 лютого 2024 року) за участі 38 осіб. Захід ознайомив молодь із концепцією соціального підприємництва, інструментами вирішення суспільних проблем і найкращими практиками, зокрема досвідом Центру підтримки підприємництва Львівської міської ради. Це підтверджує намір держави підтримувати молодь у розвитку соціального бізнесу та інтеграції його у процеси відновлення [1 ; 2].

Для розвитку соціального підприємництва серед молоді України необхідна комплексна державна підтримка, що охоплює освіту, фінансування та законодавче врегулювання. Важливо популяризувати соціальний бізнес через інформаційні кампанії, тренінги та освітні програми, що сприятимуть підготовці молоді до створення власних проєктів і підвищенню фінансової грамотності. Доступ до фінансування можна розширити через грантові програми, пільгове кредитування та податкові стимули. Створення фондів підтримки допоможе молодим підприємцям запускати ініціативи без значних фінансових ризиків. Спрощення бюрократичних процедур сприятиме офіційній реєстрації соціальних підприємств. Необхідно також законодавчо закріпити статус соціального підприємництва, що дозволить впровадити ефективні стимули та преференції. Важливим є надання соціальним підприємствам доступу до державних закупівель і регіональних програм розвитку. На місцевому рівні підтримку можуть забезпечити бізнес-інкубатори та консультаційні центри, що надаватимуть юридичну та фінансову допомогу молодим підприємцям. Співпраця між державними установами, бізнесом і громадськими організаціями сприятиме обміну досвідом та залученню інвестицій. Соціальне підприємництво має інтегруватися в економічну політику України, особливо в програми відновлення, екологічні ініціативи та проєкти з працевлаштування вразливих груп. Партнерство з міжнародними організаціями допоможе розширити доступ до фінансування та навчальних можливостей. Комплексна державна підтримка соціального підприємництва дозволить молоді реалізувати свої ініціативи, сприятиме економічному розвитку, вирішенню суспільних проблем та зміцненню соціальної згуртованості.

Список використаних джерел

1. Міністерство молоді та спорту України – Вебінар «Молодіжне соціальне підприємництво, його роль у відбудові України». Головна | Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/news/vebinar-molodizhne-sotsialne-pidpriemnytstvo-ioho-rol-u-vidbudovi-ukrainy>.
2. Міністерство молоді та спорту України – Соціальне підприємництво як дієвий механізм фінансової сталості молодіжних центрів. Головна | Міністерство молоді та спорту України. URL: <https://mms.gov.ua/news/sotsialne-pidpriemnytstvo-ia-k-diievyi-mekhanizm-finansovoi-stalosti-molodizhnykh-tsentriv>.
3. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>.
4. Результати опитування української молоді 2024 – mriemotadiemorazom. URL: <https://mriemotadiemorazom.org/ukrainian-youth-today>.
5. Соціальний бізнес: думка молоді про новий напрямок підприємництва | Громадський Простір. Громадський Простір | Усе для третього сектору в одному порталі. URL: <https://www.prostir.ua/?library=sotsialnyj-biznes-dumka-molodi-pro-novyy-napryamok-pidpriemnytstva>.

ДЕХТЯРЕНКО Андрій,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DEHTIARENKO Andrii,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0005-7954-5576>

Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

PUBLIC MANAGEMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF REGIONS OF UKRAINE AS THE BASIS OF SUSTAINABLE IN THE POST-WAR PERIOD

The focus on implementing global sustainable development goals actualizes the search for appropriate tools for creating, reproducing, and using knowledge and innovation, one of which is managing the intellectual potential of society, local communities, and individuals. The recognition of the region's intellectual potential as the basis for sustainable development is crucial. The war unleashed by Russia led to significant economic, environmental, financial, and social losses, estimated at \$1.164. The restoration of Ukraine in the post-war period should be based on the effective use of intellectual potential, the production and implementation of smart solutions, and the consolidation of all entities of the national economic system. The formation of competitive advantages through the restoration of human capital, the involvement of intellectual potential, the modernization of production, and the active implementation of innovations can ensure sustainable regional development and increase the country's competitiveness in the international market.

Keywords: intellectual potential, region, sustainable development, post-war period.

Орієнтація на імплементацію глобальних цілей сталого розвитку тисячоліття з урахуванням специфіки національного розвитку України до 2030 р., схвалених ООН та визначених у проєкті Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [2], передбачає рух до розвитку економіки, заснованої на знаннях й інноваціях. Це актуалізує пошук відповідних інструментів створення, відтворення, використання знань та інновацій, одним з яких стає управління інтелектуальним потенціалом суспільства, локальних спільнот, особистості. Вирішальне значення має визнання інтелектуального потенціалу регіону як основи сталого розвитку.

Глобальне переформатування світогосподарського порядку та війна проти російської агресії в Україні спричинили масштабні міжнародні трансформації та призвели до катастрофічних наслідків для населення планети. Економіки країн, що розвиваються, та їх населення опинились на межі злиднів та зубожіння, а розвинені країни змушені змінити звичний достатній уклад життя на «економний» та «енергетично ощадливий». Україна несе найбільші економічні, екологічні, фінансові, соціальні, а, головне – людські, неповоротні втрати у війні проти російської агресії в Україні.

За підрахунками аналітичної команди Київської школи економіки (KSE), які проводилися відповідно до методології Світового банку [1], з початку повномасштабного вторгнення загальна сума непрямих втрат, які були та будуть завдані Україні, оцінюються в \$1,164 трлн. Найбільші суми непрямих втрат припадають на продуктивні сектори – торгівля (\$450,5 млрд. або 39,0% до загалу), промисловість разом з будівництвом та послугами (\$410 млрд., 35,2%), та сільське господарство (\$83,1 млрд., 7,1%). Також великих втрат зазнали головні інфраструктурні сектори – енергетика та транспорт (\$43,1 млрд., 3,7% та \$38,8 млрд., 3,3% відповідно).

Після перемоги перед Україною постануть завдання відновлення її соціально-економічного розвитку, але відновлення на новому вищому рівні на основі ефективного використання

інтелектуального потенціалу, продукування і впровадження smart-рішень та консолідації усіх суб'єктів національної господарської системи.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність теоретико-методологічного пошуку та обґрунтування ефективних механізмів публічного управління інтелектуальним потенціалом регіону, що функціонують на основі врахування усіх чинників та умов, що сприяють прискоренню цього процесу та забезпечують поступальний і сталий регіональний розвиток [3].

Відновлення України та її регіонів після війни за допомогою західних партнерів може стати успішним за умови раціонального та стратегічного напрямку використання цієї допомоги. Однією з ключових умов для формування конкурентних переваг є ефективне використання інтелектуального потенціалу, активне впровадження інновацій. Залучення доцільних технологій, впровадження нових методів управління та створення інноваційних продуктів можуть значно покращити конкурентоспроможність економіки. Формування конкурентних переваг через відновлення людського капіталу, залучення інтелектуального потенціалу, модернізацію виробництва та активне впровадження інновацій може забезпечити стійкий регіональний розвиток та підняти конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. URL : https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/10/30.09.24_Losses_Report-ua.pdf
2. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : проєкт Закону України від 07.08.2018 № 9015. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>.
3. Теоретичні підходи до визначення сутності та складових інтелектуального потенціалу території як об'єкту публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 12. С. 259-264. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3981>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.259>

ДИННИК Ірина,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

DYNNYK Iryna,

PhD in Public Administration, Associate professor at the Department of Public Administration State University of Trade and Economics,

<https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

МЕХАНІЗМ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

MECHANISM FOR PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES UNDER MARTIAL LAW

Mechanisms for providing electronic administrative services are now the main components of the e-government and public administration system. The key links in the process of interaction between state and local governments with individuals or legal entities are the key links in the process of interaction or legal entities are the Centers for Administrative Services, which operate on a «one-stop shop» basis.

Under martial law, the need for citizens to receive a wide range of administrative services, most of which are of a social nature, are of a social nature. At the same time, models of administrative service delivery have become more differentiated due to current challenges, unstable security situation in the country.

The modern system of ASCs, which has evolved from a pilot government project into a powerful network, is becoming increasingly oriented to the principles of digitalization and thus neutralizes corruption risks in public administration.

Keywords: administrative services, martial law, public administration, state regulation, Center for Administrative Services.

Органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за створення умов, що дозволяють громаді самостійно або під їх керівництвом вирішувати локальні питання в рамках діючого законодавства. Це включає сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі структури, а також районні та обласні ради, які представляють інтереси територіальних громад на ширшому рівні. Законодавство визначає структуру створення центрів надання адміністративних послуг, де ключову роль відіграють міські, селищні, та сільські ради. Територіальні громади мають право на укладання договорів про співпрацю з іншими громадами для покращення якості надання послуг, базуючись на спільних інтересах. Це може включати створення територіальних підрозділів та віддалених робочих місць для адміністраторів, що сприятиме кращій доступності адміністративних послуг для громадян [1].

Асортимент послуг, які пропонуються через центр, встановлюється органом, що ухвалив рішення про його створення. В Україні значна кількість адміністративних послуг здійснюється центральними органами виконавчої влади та їх регіональними відділеннями. Серед послуг, що мають великий попит серед громадян, можна виділити основні, такі як реєстрація народжень, шлюбів, смертей та інших актів цивільного стану, оформлення паспортів, реєстрація місця проживання [2], надання соціальної допомоги та субсидій, реєстрація права власності на нерухомість, реєстрація транспортних засобів, видача водійських посвідчень, реєстрація підприємницької діяльності тощо [3].

Воєнні дії значно вплинули на діяльність центрів надання адміністративних послуг, призвівши до тимчасового призупинення їх роботи з моменту початку широкомасштабного вторгнення. Багато послуг, що зазвичай надаються через ці центри, залежать від взаємодії з державними реєстрами. Незважаючи на виклики, центри надання адміністративних послуг зуміли адаптуватися до нових умов, ставши гуманітарними хабами, особливо для осіб, що зазнали внутрішнього переміщення [4].

В умовах воєнного стану також були внесені специфічні зміни щодо надання деяких категорій адміністративних послуг. Особливу увагу приділено послугам з видачі паспортів та інших документів, що посвідчують особу, ураховуючи додаткові обмеження для перевірки особистих документів [5]. Значна кількість людей, які вимушено залишили свої домівки або через бойові дії втратили свої документи, потребують їх відновлення. Актуальними стали такі заходи, як продовження терміну дії паспортних

документів, можливість тимчасового внесення відомостей про дітей до паспортів батьків для виїзду за кордон, а також впровадження цифрового формату документів через єДокумент [6].

У період дії воєнного стану важливість адміністративної послуги з оформлення закордонного паспорта для українців залишається високою. До 20 квітня 2022 року, за інформацією Верховного Комісаріату ООН з питань біженців, більше п'яти мільйонів українців були змушені залишити країну через військові дії. Уряд України запровадив тимчасову процедуру, яка дозволяє продовжити термін дії закордонного паспорта, а також додавати до паспорта батьків інформацію про їхніх дітей. Продовження терміну дії паспорта до п'яти років можливе на основі заяви від особи або її представника, і ця послуга надається безкоштовно в день звернення [2].

У ситуації воєнного стану виникли складнощі з реєстрацією смерті на окупованих територіях та в районах активних бойових дій. Міністерство охорони здоров'я України вирішило це питання, дозволивши поховання померлих за умови проведення обов'язкового огляду тіла з оформленням протоколу огляду, включаючи опис трупних явищ, ушкоджень та обов'язкової фотофіксації у разі ознак насильницької смерті. Всі документи зберігаються в медичних закладах до подальших інструкцій. Однак, не завжди можливо слідувати цим процедурам через обставини, як-от масові поховання в Маріуполі без ідентифікації осіб [7].

В умовах воєнного стану, адміністративні послуги, спрямовані на соціальну підтримку, особливо важливі для тих, хто втратив близьких, дім або власність. Згідно з законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [8], внутрішньо переміщена особа визначається як громадянин України або іноземець, який легально проживає в Україні і був змушений залишити місце свого звичайного проживання через збройний конфлікт, окупацію або стихійні лиха. Статус ВПО може бути оформлений через Центри надання адміністративних послуг або через електронний портал Дія.

Регулювання соціального захисту громадян, включаючи допомогу на проживання для ВПО, компенсацію за тимчасове розміщення, є критично важливим. Парламентом було затверджено зміни до закону «Про соціальні послуги» [9], які дозволяють надання соціальних послуг під час введення надзвичайного або воєнного стану. Зокрема, в період воєнного стану, соціальні послуги (як-от надання притулку, догляд, підтримане проживання, натуральна допомога, транспортні послуги) для ВПО, які опинились у складних життєвих обставинах через конфлікт або окупацію, фінансуються згідно з порядком, встановленим урядом. Вартість цих послуг визначається відповідно до їх змісту та обсягу надавачем соціальних послуг.

Підсумовуючи, умови воєнного стану поставили перед системою надання адміністративних послуг в Україні низку безпрецедентних викликів, що вимагали оперативної адаптації та гнучкості як від центральної, так і від місцевої влади. Проблематика ідентифікації осіб без документів, доступу до державних реєстрів, надання важливих життєвих послуг, зокрема реєстрації цивільних станів та соціального захисту населення, виявили системні недоліки, але й спонукали до швидкого пошуку рішень. Діджиталізація документообігу та використання цифрових інструментів, таких як мобільний додаток «Дія», стали ключовими елементами в подоланні бюрократичних бар'єрів та забезпеченні доступності послуг для громадян, особливо для внутрішньо переміщених осіб та тих, хто втратив особисті документи [10].

Водночас, ситуація вимагає подальшого вдосконалення механізмів реагування на кризові ситуації, зокрема через розробку та впровадження нових законодавчих ініціатив, які б дозволили ефективніше адаптуватися до умов надзвичайних ситуацій. Важливим аспектом є також розвиток інфраструктури місцевого самоврядування для забезпечення неперервності доступу до адміністративних послуг на місцевому рівні, що сприятиме зміцненню довіри між громадянами та державою та підвищенню рівня соціальної згуртованості в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі: Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування: Асоціація міст України. К. ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 124 с. URL: <https://www.auc.org.ua/sites/default/files/library/5adminbwweb.pdf>

2. Деякі питання виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 332. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF>.

3. Деякі питання допуску водіїв до керування транспортними засобами : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2022 № 184. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2022-%D0%BF#Text>.

4. Шпак Ю. В. Доступність центру надання адміністративних послуг – основа реформування місцевого самоврядування. Вісник Запорізького національного університету. *Юридичні науки*. 2021. № 1. С. 68–73.

5. Деякі питання внесення інформації до паспорта громадянина України для виїзду за кордон: Постанова Кабінету Міністрів України; Форма типового документа, Заява, Журнал від 28.02.2022 № 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170-2022-%D0%BF#Text>.

6. Деякі питання застосування еДокумента в період дії воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України ; Порядок від 10.03.2022 № 248. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/248-2022-%D0%BF#Text>.

7. Деякі питання встановлення факту смерті людини: МОЗ України; Наказ від 01.03.2022 № 390. URL: <https://moz.gov.ua/article/ministry-mandates/nakaz-moz-ukraini-vid-28022022--390-dejaki-pitannja-vstanovlennja--faktu-smerti-ljudini#!>

8. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII. Відомості Верховної Ради. 2015. № 1. Ст. 1.

9. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Відомості Верховної Ради. 2019. № 18. Ст. 73.

10. Литвин Н.А., Крупнова Л.В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал*. 2020. Вип. 3. С. 69-78.

УДК 351:614.2

ДІДИК Наталія,

аспірантка кафедри управління та адміністрування Комунального закладу вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

DIDYK Natalia,

postgraduate student of the Department of Management and Administration Public higher educational establishment «The academy of continuing education»

<https://orcid.org/0000-0003-4313-1943>

Науковий керівник: **Ірина СВІТЛАК**, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного університету

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗБУДОВІ СПРОМОЖНОЇ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я

MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN BUILDING A CAPABLE PUBLIC HEALTH SYSTEM

The proper functioning of a capable public health system in the context of ongoing military actions in Ukraine requires the application of modern public administration mechanisms adapted to contemporary realities. An effective toolkit for a comprehensive public administration mechanism in the field of public health can ensure the preservation and strengthening of the population's health, disease prevention, combating illnesses, preventing depopulation, rational use of funds, and more. It has been proven that improving existing legislation, forming a national strategic vision for the development of the healthcare system for the coming decades, and harmonizing it with EU legislation are effective steps in modernizing the regulatory and legal mechanism of public administration in the sector. Current trends in the transformation of public administration mechanisms within the domestic public health system have been identified. The main factors influencing the transformation of public administration mechanisms in the field of public health over recent years have been formulated, namely: the COVID-19 pandemic, martial law, the vector of Euro-integration development, medical reform, decentralization reform, and others.

Keywords: public administration, mechanisms of public administration, public health, healthcare system, capable public health system.

Виклики, перед якими опинилась вітчизняна система громадського здоров'я обумовили потребу не лише в удосконаленні державної політики у цій сфері, її адаптації до надзвичайних умов та глобальних загроз, але і посилення ефективності публічного управління.

В новій Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року від 17.01.2025 р., серед низки цілей, що сприятимуть реалізації Стратегії, визначена оперативна ціль 6: «Посилення спроможності та забезпечення належного управління системою охорони здоров'я» [1]. У сфері громадського здоров'я основним завданням щодо посилення ефективності публічного управління є забезпечення функціонування спроможної системи громадського здоров'я.

Чинне законодавство не містить легальної дефініції поняття «спроможна система громадського здоров'я». В п. 37 ч. 1. ст. 1 Закону України «Про систему громадського здоров'я» від 06.09.2022 р. запропоноване наступне нормативне визначення: «...система громадського здоров'я – комплекс інструментів та заходів, що здійснюються суб'єктами системи громадського здоров'я та спрямовані на захист і зміцнення здоров'я населення, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя, забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення...» [2]. Натомість в Порядку функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж, затвердженому Постановою КМУ від 28.02.2023 р. сформульовано, що «...спроможна мережа закладів охорони здоров'я (далі – спроможна мережа) – мережа надавачів медичних послуг, що забезпечує медичне обслуговування у межах відповідного госпітального округу, зокрема під час надзвичайних ситуацій, надзвичайного чи воєнного стану, та дає змогу організувати належну якість

такого обслуговування, своєчасність та доступність для населення, а також ефективне використання матеріальних, трудових та інших ресурсів....» [3]

На підставі порівняльно-правового та аналітичного аналізу, враховуючи специфічні ознаки, сформульовані у представлених вище дефініціях вважаємо, що під спроможною, стійкою системою громадського здоров'я слід розуміти надійну, життєстійку у надзвичайних ситуаціях систему, що сфокусована на захисті і зміцненні здоров'я населення, забезпеченні здорового способу життя, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя, забезпеченні санітарно-епідемічного благополуччя населення.

Вбачається, що саме підвищення ефективності управлінських процесів, зміцнення інституційної спроможності дозволять ефективно реагувати на виклики системи громадського здоров'я, попереджувати, виявляти та реагувати на загрози громадському здоров'ю, забезпечити виконання критично важливих функцій громадського здоров'я у надзвичайних ситуаціях, а також удосконалити управління системою та взаємодію з місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Досягнення таких оперативних цілей можливо за умови удосконалення існуючих механізмів публічного управління.

Похідним від загального поняття «публічне управління» є поняття «механізми публічного управління», яке є широкоживаним в науці державного управління, але наразі немає однозначного науково-теоретичного тлумачення цих категорій. Нам імпонує тлумачення механізму управління, запропоноване свого часу З. Гладуном: «.. під механізмом управління розуміють складову частину системи управління, що забезпечує вплив на чинники, від стану яких залежить результат управлінського об'єкта» [4, с. 81].

Застосуванню усього інструментарію (форми, засоби, методи) механізмів публічного управління завжди передують нормативно-правова основа, тому, на нашу думку, правовий механізм є базовим та фундаментальним сегментом загального механізму публічного управління у сфері громадського здоров'я. Вагомим чинником впливу на якість публічного управління є вплив норм права, які містяться у нормативно-правових актах, відповідно, модернізація спеціального законодавства з врахуванням сучасних загроз та фактичних суспільних потреб у сфері громадського здоров'я має відбуватися з чітким усвідомленням на державницькому рівні цінності здоров'я населення в системі базових національних інтересів та у забезпеченні національної безпеки, сталого розвитку країни і запобігання депопуляції української нації.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skshvalennia-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-34r-170125>.

2. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 06.09.2022 р. № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>

3. Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних кластерів та встановлення їх меж: Постанова КМУ від 28.02.2023 р. № 174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>

4. Гладун З.С. Адміністративно-правове регулювання охорони здоров'я населення в Україні: монографія. Київ: Юрінком Інтер, 2007. 720 с.

УДК 351.86

ДЯЧЕНКО Олег,

магістр 2-го року навчання, ОНП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЛАРИНА Наталія,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики, Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

DYACHENKO Oleg,

master of the 2st year of study, ONP «Public Service», specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

LARINA Nataliia,

Associate Professor of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>

КОМАНДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

COMMAND MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE IN THE MIND OF EXTERNAL WICKLIKI

The transformational processes that are taking place in public administration today require new approaches to the public administration process. One of these approaches is the principle of team building in the organisation of managerial and professional activities of civil servants. According to the authors, there is a need to introduce a team-building approach to the functioning of competitive management teams in public authorities. This is due to the complexity of the tasks currently faced by civil servants under martial law in Ukraine and the prospects of transformational changes in public administration in the post-war period, as well as in the context of Ukraine's integration processes into the European community. Such challenges in organising the managerial activities of civil servants need to combine the intellectual and volitional efforts of the authorities to dynamically address various managerial tasks, which cannot be realised without the establishment of target (project) groups; high competition between different authorities requiring them to provide client-oriented administrative services, increasing the competitiveness of civil servants and the authorities themselves.

Keywords: civil servants, public authorities, public administration reform, professional competence, team-building approach, socio-psychological readiness.

У професійній діяльності кожної людини в діючих складних умовах воєнного стану виникають різноманітні реакції на будь-яку катастрофічну подію, яка загрожує її особистій безпеці, безпеці рідних та близьких для неї людей. Досить часто такі реакції можуть супроводжуватися відключенням раціональної складової у прийнятті оперативних рішень, мобільності дій, певні поведінкові розлади. Наші державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування в таких екстримальних умовах працюють вже понад рік, з перших днів повномасштабної війни, постійно надаючи оперативну допомогу населенню в своїх територіальних громадах на місцевому рівні у вигляді стандартизованих адміністративних публічних послуг.

Що ж допомагає їм в таких ситуаціях супермобілізуватися, від'єднавши особисті почуття від своїх базових потреб, щоб забезпечити «режим виживання» не лише організації, в якій працюють, а також суспільства?

В таких випадках на допомогу приходять продуктивні ресурси, які зумовлюють особистість повернутися до реальності, сприйняти ситуацію, нову реальність, свої почуття; прийняти рішення, як жити зараз – в ситуації війни, і потім – після перемоги. Важливим з погляду ефективного публічного управління є поєднання людиноцентризму з державоцентризмом, оскільки нині вони є невіддільними

від патріотизму, доброчесності, відповідальності, професіоналізму, командного менеджменту та результативності, що дозволяють творити нові (оновлені) сенси суспільного життя[3].

Саме ці чинники стали базовими з розвитку **командного менеджменту на публічній службі, які доцільно розглядати як інноваційнів сучасному управлінні людськими ресурсами, викликані світовими глобалізаційними процесами та вимогами часу**. В умовах збройної агресії росії відзначена реальна стійкість та дієздатність національної системи публічної служби протистояти воєнним, соціально-економічним загрозам, спроможність забезпечити ключові управлінські процеси на засадах командного менеджменту. Цепозитивно впливає на соціопсихологічний стан населення в територіальних громадах на місцевому рівні, працівників публічної служби [4].

Як показав досвід, українська управлінська модельзбудованатак, що здатна здолати всі перелічені вище випробування, готова протистояти викликам, яких важко було очікувати в мирний час, тобто, війна для держави стала найжорсткішим із усіх імовірних «stress testing». Тому стійкість управлінської системи публічної служби України визначається як надійний фундамент в умовах багаторазового перевищення меж нормального функціонування в мирний час.

Діюча модель мотивації працівників на публічній службі на засадах командного менеджментує нині багатовекторною, в якій основне спрямування мотивації може передбачати запровадження додаткового соціального пакету для публічних службовців та розширення форм нематеріального заохочення. Ми провели дослідження щодо виявлення позитивних змін у структурі моделі мотивації публічних службовців залежно від форми діяльності, зокрема із запровадженням командного менеджменту.

Таблиця 1. Структура моделі мотивації публічних службовців на засадах командного менеджменту

№	Структурні елементи	Функції та напрями діяльності
1.	Діагностика діючої системи мотивації на публічній службі	Застосовуючи інструменти діагностики, з'ясувати стан діючої системи мотивації персоналу в органах публічної влади
2.	Процес формування цілей політики мотивації публічних службовців, пошук проблеми погіршення результатів діяльності органу публічної влади	Визначити нові стратегічні цілі політики мотивації публічних службовців, здійснивши аналіз діючих цілей, форм та методів, які спричинили неефективне управління персоналом
3.	Оптимізація <i>матеріальної форми</i> мотивації публічних службовців	Впроваджувати систему бонусів за професійні успіхи та досягнення – для керівників та спеціалістів; бонуси за високу якість роботи у наданні послуг; щоквартальні та річні бонуси публічним службовцям, які показали найкращі результати за певний період; забезпечити високу заробітну плату; оплату за професійне навчання публічних службовців тощо
4.	Оптимізація <i>нематеріальної форми</i> мотивації персоналу,	Забезпечити підвищення рівня кваліфікації та надання працівникам можливості здобувати нові знання; презентацію успішної діяльності публічних службовців у соцмережах; запровадження гнучкого графіку їх роботи; забезпечення комфортних та безпечних умов праці; створення місць для відпочинку; налагодження організаційної культури та створення атмосфери єдиного колективу; публічні вітання, грамоти, сертифікати, листівки, похвала за професійні досягнення
5.	Впровадження додаткового пакету соціальних виплат	Запровадити безкоштовне медичне обстеження; безкоштовну відпустку під час канікул дітей (від 2-х до 5-ти днів); забезпечення проїзними документами на роботу; безкоштовний доступ до спортзалу, басейну на території міста чи району.

Детальну систематику сутнісних ознак команд пропонують Л.М. Карамушка та О.А. Філь. Авторки виокремлюють три диференційних параметри. Перший – цілі діяльності, які є спільними для команди та приймаються кожним із її членів на мотиваційному рівні. Другий – взаємодія в ході досягнення цілей, яка в команді базується на принципах партнерства та можливостях особистісного і професійного зростання. Третій – рольова структура, яка у команді задається зсередини, є гармонійною, і в якій керівник є реальним лідером [1].

Характерними ознаками команди І. Драч, Н. Ларіна визначають: наявність спільної мети; інтенсивне співробітництво; визначені статусно-рольові відносини; лідерство (формальне чи

неформальне); згуртованість колективу; відпрацьовані комунікативні зв'язки; групові норми поведінки, усталені традиції; схожість основних життєвих цінностей, установок; специфічні методи вироблення колективних рішень; сприятлива соціально-психологічна атмосфера [2; 3].

Торкаючись питання управління в окремих органах державної влади, можна прийти до висновку, що, у переважній більшості, ці органи діють за моделлю єдиноначальності. Єдиноначальність забезпечує оперативність керівництва, використання індивідуальних здібностей та досвіду керівників і водночас підвищує їх персональну відповідальність, оскільки на особу керівника лягає відповідальність за діяльність усього органу державного управління[5].

В умовах правового режиму воєнного стану командний менеджмент зазнав суттєвих змін. На сьогодні війна – основний виклик для розвитку командного менеджменту на державній службі в Україні. Так, на загальнодержавному рівні одним із основоположних органів, який оперативно реагує на надзвичайні ситуації, стала Рада національної безпеки і оборони України, яка відповідно до Конституції України є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президентові України [6]. Якщо раніше РНБО здійснювала більш консультативно-дорадчу функцію, то зараз це командний центр прийняття рішень на загальнодержавному рівні.

На обласному рівні, з моменту утворення в обласних центрах обласних військових адміністрацій [6], такий функціонал виконують Ради оборони областей. Так, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 181-р затверджено План запровадження та забезпечення заходів здійснення правового режиму воєнного стану в Україні, яким Ради оборони регіонів визначено органами, відповідальними за запровадження конкретних заходів правового режиму воєнного стану [7].

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що усі процеси розвитку командного менеджменту на державній службі призупинились, або зазнали викликів та загроз в умовах правового режиму воєнного стану. Державні службовці є одним із ключових механізмів впровадження ефективної політики держави, керівники – управлінці на усіх щаблях державотворення повинні максимально оперативно реагувати на зміни та організовувати виконання поставлених завдань. Адже лише спільними зусиллями можливо досягнути найвищої мети – наближення перемоги нашої держави та її подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Горбунова В. В. (2014). Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 380 с..
2. Драч І. І. (2015). Командний менеджмент як умова реалізації компетентнісного управління підготовкою майбутніх фахівців. *Педагогічна освіта. Scientific Journal «ScienceRise»*. №6/5 (11).
3. Ларіна Н.Б. (2022). Теоретичний аналіз застосування тимбілдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. №1 (15), С. 124-145. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/288>
4. Ларіна Н.Б. (2023). Командний менеджмент на публічній службі: перспективи розвитку в умовах сучасних викликів. *Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Кропивницький, 22-23 березня 2023 р. / за заг. ред. О. Р. Антонова, С. І. Москаленко. Кропивницький : ЛА НАУ. С. 86-90.
5. Ларіна Н.Б., Ковбасюк К.В., Курилюк А.В. (2021). Зарубіжні тенденції застосування тимбілдингу в органах влади. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу* (08 лип. 2021 р.) / редкол. : Ольга Андрєєва, Ірина Криворучко, Наталія Ларіна ; за заг. ред. Лариси Комахи. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка. 268 с. С. 88-89.
6. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України від 05.03.1998 р. № 183/98-ВР [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>.
7. Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні: постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 р. №181-р [Електронний ресурс] / Верховна Рада України – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/181-2022-%D1%80#Text>

ЗАЙВЕЛЄВ Юрій,

аспірант кафедри публічного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ZAIVELIEV Yurii,

postgraduate student of Public management and of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

<https://orcid.org/0009-0005-4382-096X>

Науковий керівник: **Любов ШПАК**, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВПРОВАДЖЕННЯ ОНЛАЙН-ПЛАТЕЖІВ ЯК АНТИКОРУПЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

IMPLEMENTATION OF ONLINE PAYMENTS AS AN ANTI-CORRUPTION MECHANISM IN THE PUBLIC SERVICES SYSTEM OF UKRAINE

The implementation of online payments in Ukraine's public services sector is a crucial anti-corruption mechanism. The digitalization of financial transactions minimizes human intervention, enhances transparency, and automates government payments, reducing corruption risks. This study analyzes the impact of online payments on public service corruption and explores the potential of a unified state payment system. The research highlights benefits such as reducing shadow transactions, increasing public trust, and improving financial accountability. Key challenges include cybersecurity risks, regulatory barriers, and digital literacy. Expanding digital services and integrating blockchain could further strengthen financial transparency in Ukraine's public administration.

Keywords: online payments, public services, corruption prevention, digitalization, financial transparency.

Цифровізація державних послуг є важливим засобом зменшення корупції. Перехід на онлайн-оплати значно зменшує кількість безпосередніх контактів між громадянами та посадовцями, що унеможливорює хабарництво та інші корупційні схеми. Використання електронних платіжних платформ фіксує всі фінансові дії, що сприяє прозорості та підзвітності державних органів[1].

Інтеграція електронних платежів у державні сервіси, такі як платформа «Дія», дозволяє використовувати онлайн-платежі в публічному секторі України. Адміністративні послуги, державні закупівлі та соціальні виплати все частіше використовують автоматизовані системи обліку платежів. Розширення можливостей для онлайн-оплати можливе завдяки співпраці з банківським сектором і платіжними системами. Створення централізованої державної платіжної системи надасть можливості для забезпечення єдиного стандарту, загальної бази та обліку транзакцій, а також для спрощення інтеграції та контролю фінансових операцій.

Онлайн-платежі допомагають боротися з корупцією, зменшуючи тіньові грошові потоки в системі державних платежів, підвищуючи довіру громадян до державних послуг завдяки прозорості та автоматизації процесів, а також використовуючи аналітичні інструменти для виявлення незвичайних фінансових операцій і попередження корупційних схем.

З іншого боку, державний сектор стикається з деякими труднощами та викликами, які перешкоджають впровадженню цифрових платіжних систем. Основними з них є інфраструктурні та технічні обмеження, низький рівень цифрової грамотності населення, загрози кібербезпеки та необхідність покращення механізмів захисту персональних даних.

Розширення електронних послуг, а також впровадження новітніх технологій для підвищення безпеки та прозорості платежів – це лише деякі з перспектив розвитку цифрових платежів у публічному управлінні України. Впровадження автоматизованого моніторингу транзакцій є важливим напрямом, оскільки це дозволить виявляти та запобігати корупційним схемам у режимі реального часу. Розвиток програм фінансової інклюзії та підвищення рівня цифрової грамотності громадян також сприятиме більш ефективному використанню цифрових платіжних систем. Одним

із стратегічних кроків може стати створення та впровадження державної платіжної системи, яка підвищить ефективність адміністрування, забезпечить простежуваність платежів та спростить взаємодію громадян із державними установами[3].

Таким чином, використання електронних платежів у системі публічних послуг є ефективним способом зменшення ризиків корупції, підвищення прозорості фінансових операцій і покращення якості державного управління. Удосконалення цифрових фінансових технологій у державному секторі допоможе створити більш ефективну та відкриту систему публічних послуг в Україні.

Список використаних джерел

1. OECD. Digitalisation for Recovery in Ukraine// Paris: OECD Publishing. 2022. URL:https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.htmlhttps://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html
2. World Bank. Ukraine – e-Government Assessment // Washington: World Bank Group.2018. URL:<https://documents1.worldbank.org/curated/en/379971544700498182/pdf/WP-P168572-PUBLIC-PCA-DANIEL-J-BOYCE-Ukraine-eGovernance-Report-002.pdf><https://documents1.worldbank.org/curated/en/379971544700498182/pdf/WP-P168572-PUBLIC-PCA-DANIEL-J-BOYCE-Ukraine-eGovernance-Report-002.pdf>
3. OECD. G7 Compendium of Digital Government Services // Paris: OECD Publishing.2023. URL:<https://www.g7italy.it/wp-content/uploads/1728922826-g7-compendium-of-digital-government-services.pdf>

ЗБИГЛЕЙ Ігор,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ZBIHLEI Ihor,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0004-2863-685X>

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СУТНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

INSTITUTIONALIZATION OF TEAM LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE ESSENCE OF THE RESEARCH

At the present stage, the main element of the economic and socio-political modernization of Ukraine is institutionalization – the process of creating stable patterns of social interaction based on formalized rules, laws, customs and rituals; legal and organizational consolidation of forms of behavior and relations formed in society; the creation of new institutions (stable complexes of formal and informal norms, principles, attitudes. They regulate various spheres of human activity – economic, political, spiritual and the social sphere itself). In our opinion, an extremely important sphere of social activity is human capital, which ensures the growth of team leadership in the state and public sectors, their intersubjective interaction and has a positive impact on the development of public administration.

Given the above, the purpose of the study was to define the conceptual apparatus of team leadership in public administration and scientifically substantiate the institutionalization of the public administration system of Ukraine in the context of internal, European integration and globalization challenges.

Keywords: public administration, institutionalization, team leadership, public sector, public sector.

На сучасному етапі головним елементом економічної та суспільно-політичної модернізації України виступає інституціоналізація – процес утворення стабільних зразків соціальної взаємодії, базованої на формалізованих правилах, законах, звичаях і ритуалах; правове та організаційне закріплення сформованих у суспільстві форм поведінки, відносин; утворення нових інститутів (стійких комплексів формальних і неформальних норм, принципів, установок. Вони регулюють різні сфери людської діяльності – економічної, політичної, духовної і власне соціальної сфери). На нашу думку, надважливою сферою суспільної діяльності є людський капітал, який забезпечує зростання командного лідерства в державному та громадському секторах, їх міжсуб'єкту взаємодію й має позитивний вплив на розвиток публічного управління.

З огляду на викладене, мета дослідження полягала у визначенні понятійного апарату командного лідерства в публічному управлінні і науковому обґрунтуванні інституціоналізації системи публічного управління України в умовах внутрішніх, євроінтеграційних та глобалізаційних викликів.

Період до широкомасштабного вторгнення країни-агресорки рф в Україну (24 лютого 2022) відзначається тектонічними зрушеннями в політичному, економічному й соціальному житті нашої держави та її геополітичному становищі. Протягом останнього десятиріччя реформа державного управління ознаменувалося насправді вагомим досягненням в державотворчому процесі: відбулася децентралізація державної влади; зникали старі та з'являлися нові суспільно-політичні інститути й інституції, зокрема розвинулася інституція волонтерства; вжито суттєвих заходів щодо протидії корупції в органах влади; розпочалося економічне зростання. Отже, Україна взяла курс до європейської та євроатлантичної інтеграції і впевнено здійснює ці кроки навіть в умовах великої війни. Загалом, ці зміни можна охарактеризувати як початок інституціоналізації вітчизняної моделі демократії, за якої відбувається перехід від традиційної системи державного управління до нової формації вітчизняного державотворення – публічного управління.

Принципова відмінність публічного управління від державного управління полягає в тому, що воно являє собою спільну діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування з політично активними суб'єктами громадянського суспільства і ринкової економіки щодо формування й реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць, прийняття управлінських рішень суспільного значення. Але все це відбувається в умовах внутрішньої перманентної політичної кризи та зовнішньої агресії з боку рф, анексії Криму й окупації 1/5 частини української території, війни на економічному, інформаційному та ідеологічному фронтах.

В зв'язку з війною рф в Україні нині виокремлені нові глобалізаційні загрози та виклики європейській інтеграції, серед яких, зокрема, багатогранність, полісуб'єктність, неоднорідність і дисбаланс та суперечності між локальним і глобальним. Доцільно зазначити, що основні наслідки таких викликів для публічного управління на глобальному рівні спричинені сучасними процесами глобалізації (зокрема, новий вектор політики уряду США). Це є однією з причини, що призводить до низької ефективності системи забезпечення національної безпеки України. Відповідно, вчені та практики акцентують увагу на необхідності реформування інституційної спроможності публічного управління і формування цілісної системи правового забезпечення, запровадження дієвого механізму врегулювання конфліктів тощо.

В теорії та практиці публічного управління виявлено сучасні регіональні проблеми України та визначено перспективи побудови їх фінансової спроможності на шляху від децентралізації до євроінтеграції. Пріоритетними серед джерел співфінансування регіональних програм визначено акцентований розвиток муніципально- і державно-приватного партнерства, формування фінансових регіональних інститутів розвитку, а також повернення до практики запровадження спеціальних режимів інвестиційної діяльності в регіонах та найбільших містах України.

Тому інституційні зміни в системі публічного управління в Україні на вищому і центральному рівнях забезпечить вироблення і впровадження публічної політики в Україні, інституційної спроможності Верховної Ради України, інституційних змін у структурі органів виконавчої влади, формування нової моделі взаємовідносин у системі політичних та адміністративно-управлінських інститутів, а також упровадження інноваційних технологій супроводу реформ та здійснення державної антикорупційної політики в Україні.

Все це уможливило здійснення при одній умові – інституціалізації командного лідерства, як однієї з ключових складових системи публічного управління. Доцільно запропонувати інструменти створення нових інституціональних основ командного лідерства для участі громадськості щодо підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України – посилення відкритості та прозорості парламентської діяльності, для вдосконалення правового механізму забезпечення законотворчого процесу тощо. Пропонуємо акцентувати також увагу на необхідності інституціалізації командного лідерства для здійснення подальших інституційних змін уряду та центральних органів виконавчої влади України в напрямках законодавчого обмеження складу Кабінету Міністрів України, позбавлення міністерств надлишкових і не властивих їм функцій.

Інституціалізація командного лідерства сприяє обґрунтуванню переваг впровадження в Україні дихотомічної моделі взаємовідносин між управлінською та політичною складовими системи політико-адміністративного управління. Щодо забезпечення супроводу реформ органами публічної влади та їх розуміння і підтримки з боку громадськості доведено необхідність розвитку інституціалізації командного лідерства для урядових, експертних, громадських та експертно-громадських цифрових майданчиків. Інституціалізація командного лідерства\ важливим чинником щодо здійснення державної антикорупційної політики в Україні – вдосконалення антикорупційного законодавства і механізму моніторингу ситуації з корупцією та ефективності протидії їй, що реалізується Національним агентством з питань запобігання корупції.

Таким чином, сутність нашого дослідження полягає в здійсненні теоретико-методологічного аналізу сучасного стану інституціоналізації командного лідерства, яке забезпечить реалізацію публічного управління в Україні на територіальних і локальних рівнях.

Список використаних джерел

1. Драч І. І. (2015). Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом. ScientificJournal «ScienceRise». Серія «Педагогічні науки». № 2/1(7). С. 66.

2. Полякова Г., Даниленко І. (2020). Розвиток командного лідерства в освітньому середовищі закладу освіти. Педагогічні науки. Випуск 92. № 2, С.14-21. DOI <https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2020-92-2>
3. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій 2020/ укл.: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет. 175 с.
4. Kryshtanovych, M., Antonova, L., Larina, N., Larin, S., Inozemtseva, O. Application of a Methodology for Modeling the Influence of Environmental Factors on the Work of the Public Sector in the Context of Sustainable Development. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 2024, 19(5), С. 1903–1910. DOI 10.18280/ijstdp.190528
5. Zhovnirchuk, Y., Chernov, S., Larina, N., Lukashuk, M., Antonova, L. (2023). Strategic planning for the sustainable development of territorial communities. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Canada. Vol. 18, No. 7, pp. 2097-2105. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180712>
6. Myroslav Kryshtanovych, Volodymyr Kupchak, Oleksandr Voronov, Nataliia Larina, Alla Humeniuk (2023). Formation of Social Leadership in the System of Public Safety and Security Through the use of Modern Modeling Techniques. *Mathematical Modelling of Engineering Problems*. Canada, Vol. 13, No. 2, April, pp. 317-324 DOI: <https://doi.org/10.18280/ijse.130213>

УДК 328.18

ЗІЗДА Нікіта,

здобувач вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» Миколаївського національного аграрного університету

ZIZDA Nikita,

student in the specialty D4 «Public Management and Administration» of the Mykolaiv National Agrarian University

Науковий керівник: **Наталія ШИШПАНОВА**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

ANTI-CORRUPTION POLICY IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS

Anti-corruption policy remains one of the key challenges for Ukraine's governance system. Despite the establishment of specialized institutions such as NABU, SAP, and NACP, corruption continues to hinder economic development and European integration. The main issues include political influence on anti-corruption bodies, judicial inefficiency, and insufficient public trust in law enforcement. Digital tools like Prozorro and electronic declarations have improved transparency. Future reforms should focus on judicial independence, strengthening anti-corruption institutions, and enhancing public oversight. A comprehensive approach, combining domestic reforms and international cooperation, is essential for building a transparent and accountable governance system in Ukraine.

Keywords: anti-corruption policy, Ukraine, NABU, judicial reform, transparency.

Боротьба з корупцією в Україні є важливим напрямком адміністративної реформи. Корупція залишається однією з найбільших перешкод для економічного зростання, європейської інтеграції та верховенства права. За останні роки Україна здійснила низку інституційних реформ, спрямованих на боротьбу з корупцією, але ефективність цих реформ залишається під питанням.

Перша згадка про корупцію в системі державної служби, що знайшла своє відображення в найдавнішій з відомих на сьогодні пам'яток державності – архівах Стародавнього Вавилону, – датується другою половиною XXIV століття до нашої ери. В епоху шумерів та семітів цар Лагашу (стародавнього міста-держави в Шумері на території сучасного Іраку) Урукагіна реформував державне управління з метою 9 припинення зловживань своїх чиновників і суддів, а також зменшення вимагання незаконних винагород у служителів храмів з боку царської адміністрації, зменшення і впорядкування плати за обряди [1].

Одним з головних досягнень антикорупційної політики є створення спеціалізованих інституцій, таких як Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Спеціальна антикорупційна прокуратура (САП) та Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Вони відіграють важливу роль у виявленні, розслідуванні та запобіганні корупційним правопорушенням. Однак завдання полягає не лише у виявленні корупції, а й у забезпеченні невідворотного покарання винних. Українська судова система, яка має розглядати справи, пов'язані з корупцією, залишається однією з найменш довірених інституцій у суспільстві. Через повільне реформування судової системи багато гучних корупційних справ не були доведені до логічного завершення [2, 3].

Ще одним викликом для антикорупційної політики є політичний вплив на антикорупційні інституції. Хоча НАБУ, НАЗК та інші інституції формально є незалежними, в деяких випадках політики намагаються впливати на їхню діяльність. Це проявляється через законодавчі ініціативи, кадровий та адміністративний тиск. Важливими кроками для забезпечення справжньої незалежності антикорупційних інституцій є міжнародний нагляд, прозорий конкурс на керівні посади та зменшення можливостей для політичного втручання в їхню роботу.

Розвиток цифрових інструментів у боротьбі з корупцією є позитивною тенденцією. Відкриті державні реєстри, системи електронного декларування, Prozorro та інші ініціативи допомогли зменшити корупційні ризики. Зокрема, система електронних закупівель Prozorro значно зменшила можливості для шахрайства у сфері державних закупівель. Механізми контролю з боку

громадянського суспільства, такі як журналістські розслідування та робота антикорупційних громадських організацій, також виявилися ефективними [4].

Перспективи подальшого розвитку антикорупційної політики України пов'язані з необхідністю комплексного підходу. Одним із важливих напрямків є продовження судової реформи, зокрема очищення судової системи від корумпованих суддів. Без ефективних і незалежних судів навіть найкраще функціонуючі антикорупційні інституції не зможуть забезпечити покарання корумпованих чиновників.

Крім того, необхідно запровадити більш активні механізми громадського контролю. Участь громадськості у боротьбі з корупцією має бути забезпечена шляхом надання доступу до відкритих даних, підтримки громадських організацій та журналістів-розслідувачів, а також розробки механізмів захисту викривачів. Українське законодавство передбачає захист викривачів, але на практиці цей механізм ще не працює повною мірою.

Окрім внутрішніх реформ, міжнародне співробітництво також є важливим фактором успішної реалізації антикорупційної політики. Україна отримує значну підтримку від Європейського Союзу (ЄС), Сполучених Штатів Америки та міжнародних організацій у реалізації антикорупційних ініціатив. Зокрема, співпраця з GRECO (Групою держав проти корупції) та ОЕСР (Організацією економічного співробітництва та розвитку) сприяла розробці антикорупційної стратегії [5].

Отже, антикорупційна політика України досягла значного прогресу, але багато роботи ще попереду. Забезпечення незалежності судової влади, посилення інституційної спроможності антикорупційних інституцій, розвиток цифрових антикорупційних інструментів та посилення нагляду з боку громадянського суспільства є ключовими напрямками подальших реформ. Україна зможе ефективно боротися з корупцією та побудувати прозору систему державного управління лише за допомогою комплексного підходу, що включає внутрішні реформи та міжнародну підтримку.

Список використаних джерел

1. Возьний В.І. Антикорупційна політика в Україні: Навчально-методичний посібник. – Тернопіль: ТНЕУ. – 2013. – 241 с.
2. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
3. Офіційний сайт Національного антикорупційного бюро України. URL: <https://nabu.gov.ua>
4. Prozorro – публічні закупівлі в Україні. URL: <https://prozorro.gov.ua>
5. GRECO – Група держав проти корупції. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco>

УДК 001.89

ІОФФЕ Олександр,

аспірант кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

IOFFE Oleksandr,

Taras Shevchenko National University of Kyiv: Kyiv, UA Postgraduate student (Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Department of Parliamentarism)

<https://orcid.org/0009-0003-9032-4331>

Науковий керівник: **Надія МАКСИМЕНЦЕВА**, доктор юридичних наук, доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ АРЕШТОВАНИМ МАЙНОМ У РАМКАХ ВИКОНАВЧОГО ПРОВАДЖЕННЯ

DIGITALIZATION OF SEIZED PROPERTY MANAGEMENT PROCESSES WITHIN THE FRAMEWORK OF ENFORCEMENT PROCEEDINGS

The thesis highlights the potential for expanding the digitalization of the automated enforcement system by integrating information on the debtor's assets from other state registers in Ukraine. Implementation of the proposed changes will accelerate the opening of enforcement proceedings, increase the accuracy and reliability of the data entered into the system, and reduce the burden on enforcement officers. The data will be automatically transferred based on records of debtors' property from other existing registers, eliminating the need for manual data entry by the enforcement officer. This will ensure the use of verified information throughout the entire duration of the enforcement proceedings.

Keywords: Digitalization of enforcement proceedings, Seized property, Automated system of enforcement proceedings.

У сучасних умовах розвитку правової держави та ринкової економіки, питання ефективного управління арештованим майном набувають особливої актуальності. Арештоване майно, стає об'єктом різних правових процедур, таких як конфіскація, арешт у межах кримінальних або цивільних справ, становить значний економічний ресурс, який має бути належним чином використаний на користь держави та суспільства. Для пришвидшення обміну даними між зацікавленими сторонами все частіше в державі використовують інструменти цифровізації. Все більше даних переходять в цифровий формат це не тільки прискорює обмін інформацією але дозволяє отримати швидкий доступ до неї в будь який момент часу, навіть через декілька років. Не є виключенням і цифровізація процесів у рамках виконавчих проваджень. Виконавче провадження є завершальною стадією судового провадження і примусового виконання судових рішень та рішень інших органів (посадових осіб) – що регламентується Законом України Про виконавче провадження.

Статті 8 Закону України Про виконавче провадження має назву «Автоматизована система виконавчого провадження» (далі АСВП) її порядок функціонування визначається Міністерством юстиції України [1]. Така система успішно функціонує (на момент написання розташована у мережі інтернет за посиланням <https://asvpweb.minjust.gov.ua/>) і забезпечує фіксування дій виконавців та всіх процесуальних документів виконавчого провадження та забезпечує сторонам виконавчого провадження доступ до його матеріалів у віддаленому режимі за допомогою ідентифікатору доступу, який зазначений в постанові про відкриття виконавчого провадження [2]. А також частково надає доступ всім зацікавленим відвідувачам системи до інформації, що може бути відкрита для сторонніх осіб, що не є сторонами виконавчого провадження. Саме такий підхід, цифровізації процесів, в умовах сучасності довів свою ефективність, оскільки процеси виконання рішень судів не були зупинені і продовжують виконуватись в умовах воєнного стану.

Проте, як і інші електронні системи існує необхідність постійного вдосконалення та оновлення у відповідності до діючого законодавства та впровадження цифровізацію певних процесів, що ще не були переведені в цифровий формат. Так у виконавчому провадженні одним із документів є

«акт опису арешту майна боржника» та «постанова про опис та арешт майна боржника» зазвичай такий акт та постанова складається виконавцем на місці при фактичному описі майна боржника, проте виконавець (як державний так і приватний) має доступ до відповідних реєстрів де таке майно вже описане в частині даних необхідних для його державної реєстрації. Реалізація зазначеного функціоналу може мати процес аналогічний передачі пред'явлення електронного виконавчого документа до виконання. При пред'явленні електронного виконавчого документа його реєстрація в АСВП здійснюється автоматично і такому документу одразу присвоєно статус «Зареєстровано» [3]. Використання інформації з реєстрів, а саме автоматичне перенесення інформації, що міститься в реєстрах в документи автоматизованої системи виконавчого провадження при відкритті виконавчого провадження дозволить пришвидшити процес складання інших необхідних документів виконавчого провадження, і уникнути помилок при їх складанні та винесені й спростить процес обробки такої інформації.

На прикладі опису арешту майна боржника в якого є транспортні засоби при відкритті виконавчого провадження система АСВП може автоматично отримати інформацію з Єдиного державного реєстру МВС та Єдиного державного реєстру транспортних засобів. Автоматично може бути отримана інформація про транспортні засоби які належать певній фізичній або юридичній особі, а далі по кожному з таких засобів його тип, марку, модель, номер кузова (vin номер), колір, тип та об'єм двигуна та іншої інформації автоматичне перенесення, якої зменшить вирогідність помилки, що в подальшому усуває можливість оскарження саме цього документа та пришвидшить наступні дії виконавця по цьому виконавчому провадженню.

На прикладі опису арешту майна боржника в якого є нерухомість існує можливість отримати інформацію з Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та реєстру прав власності на нерухоме майно де доступна наступна інформація по об'єкту: реєстраційний номер, адресу, тип та опис об'єкта нерухомості, інформацію про власника, тип речового права, підставу для внесення відповідного запису до реєстру, документи які надані для державної реєстрації, ціну нерухомого майна встановленого в договорі та іншу інформацію.

В подальшому така інформація автоматично використовується АСВП для підготовки документів виконавчого провадження, точніше для формування їх шаблонів заповнених вже відомими даними наявними та раніше верифікованими в інших реєстрах з можливістю доповнення таких документів після вчинення відповідних виконавчих дій і подальшого його затвердження за допомогою електронних ідентифікаторів та кваліфікованого електронно цифрового підпису.

Використання зазначеного процесу автоматизації пришвидшить процес відкриття виконавчого провадження, підвищить точність та достовірність внесеної інформації, зменшить навантаження на виконавця оскільки дані будуть автоматично оброблятися з існуючих реєстрів, що дозволить не переносити їх вручну та дасть можливість використовувати перевірену інформацію з реєстрів під час всього процесу виконавчого провадження.

Список використаних джерел

1. Закон України від 02.06.2016 р. №1404-VIII «Про виконавче провадження», url: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text>
2. Виконавчі провадження у форматі інформаційної та цифрової безбар'єрності, сайт Міністерства юстиції України, url: <https://minjust.gov.ua/m/vikonavchi-provadjennya-u-formati-informatsiynoi-ta-tsifrovoi-bezbarernosti>
3. «Діджиталізація виконавчого провадження», Вісник Асоціації приватних виконавців України / гол. редкол. О. Верба. Київ: АПВУ, 2024. No 3 (4). 236 с.

УДК: 35:008:004.8

КАЗАКОВ Геннадій,

кандидат історичних наук, докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

KAZAKOV Hennadii,

candidate of historical sciences, doctoral student of the Department of Public Administration and Project Management of the State Educational Service «University of Educational Management»

<https://orcid.org/0000-0002-2860-9892>

РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ДІПФЕЙКІВ У КУЛЬТУРНИХ ІНДУСТРІЯХ

REGULATING THE USE OF DEEPPAKES IN CULTURAL INDUSTRIES

The paper examines the issue of regulation by public authorities of the use of deepfake technologies in cultural industries. The author outlines the potential benefits of this technology and the threats that arise due to the lack of proper legal regulation, in particular, such as copyright infringement, reputational and financial losses for artists, as well as the possibility of creating false content with the aim of discrediting public figures. Based on the advantages and disadvantages of the technology, the author identifies the main vectors for regulating its use in cultural industries.

Keywords: state regulation, deepfake, copyright.

Швидкий розвиток технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) поступово робить їх невід’ємною складовою у всіх сферах життя. Однією з таких технологій є діпфейк, яка за останні роки сильно просунулася вперед, дозволяючи створювати майже точні копії аудіо- та відеоматеріалів, які стає все складніше відрізнити пересічному споживачеві. Використання діпфейків у сфері культури може мати як позитивні, так і негативні наслідки: від розширення творчих можливостей і відтворення втрачених елементів культурної спадщини до загроз авторському праву, етичним нормам та репутації митців. Національні та міжнародні правові механізми поки що не мають уніфікованих підходів до врегулювання цього явища, що створює як можливості, так і ризики для держав, бізнесу та суспільства. Як наслідок виникає потреба регулювання на державному рівні використання діпфейку у відповідних галузях з метою забезпечення митців від деструктивних впливів технології на їх фінансовий статус та кар’єру, захисту їх прав, як людини і як автора певного твору.

Мета розвідки – окреслити основні переваги та проблеми, які несе використання технологій діпфейк для культурних індустрій та запропонувати напрями державного регулювання використання діпфейків у культурних індустріях.

Діпфейк – це технологія, заснована на генеративних змагальних мережах, яка використовує алгоритми штучного інтелекту для створення реалістичних підроблених аудіо- та відеоматеріалів шляхом аналізу й відтворення характеристик наявних даних [1, с. 11]. Враховуючи специфіку технології, в контексті культурних індустрій діпфейк найчастіше може бути використаний у сферах кіно- та музичної індустрій для часткового чи повного відтворення певного образу або для створення нових, неіснуючих персонажів на основі вже наявних образів. Для прикладу в Україні за допомогою технології у документальних проєктах відтворюють голосами відомих шістдесятників їх висловлювання та зовнішність [2], що дозволяє краще зануритися у фільм, зрозуміти історичну персону. Тому, говорити про заборону використання діпфейку ми не можемо ні в якій мірі, адже технологія має чималий потенціал для культурних індустрій.

Водночас, використання діпфейку несе чималі загрози для самих діячів культурних індустрій, обумовлених відсутністю регулювання на державному рівні його використання у створенні культурного контенту.

Головна проблема – відсутність регулювання авторського права на обличчя або голос, що надає змогу завдяки програмам штучного інтелекту видавати згенеровані відео чи аудіо файли, як такі, що були створені певним діячем кіно, музики тощо. Результатом можуть стати: фінансові втрати, адже прослуховування твору, перегляд «фільму» з відомим актором принесуть дохід авторам контенту, а не реальній особистості, чий образ чи голос було використано; репутаційні втрати – немає гарантій, що створений контент буде якісним, як результат певний діяч може втратити слухача / глядача.

Не менш важлива проблема – це створення за допомогою дідфейку завідомо неправдивого контенту за участі відомих особистостей, з метою їх дискредитації чи контенту еротичного характеру.

Окрім того, дідфейки використовують для створення реклами власного бізнесу (зазвичай малий бізнес, вважаючи, що його протиправні дії не помітять) та з розважальними цілями (TikTok, Instagram).

В українській культурній індустрії вже є одна жертва дідфейку – Wellboy. Лейбл Papa Music, з яким у співака був контракт, після його дострокового розриву випускав кліпи та пісні під псевдонімом Wellboy, використовуючи голос та зовнішність А. Веллбоя у записах та кліпах, згенерованих ШІ. Це суттєво вплинуло на доходи та репутацію співака, який розпочинав нову сольну кар'єру, адже фанати не могли визначитися, які саме твори Wellboy є оригінальними. Лейбл в генерації таких відео виходив з того, що відповідно до контракту у них «є права на використання фото, відео й музичних матеріалів та торговельної марки» [3]. Враховуючи, що судовий позов було виграно Papa Music, то виходить, що генерація відео з чужим обличчям та голосом є правомірною. Тобто лейбл скористався відсутністю офіційного поняття дідфейку, врегулювання його використання, інтерпретувавши права на образ, відео та музику, як на право створювати новий контент із використанням голосу та зовнішності артиста.

У такій ситуації виконавці можуть опинитися в юридично невідповідному становищі, коли навіть після завершення співпраці з лейблом не лише їхній сценічний образ і творчість залишаються під контролем компаній, а навіть обличчя.

Зважаючи на вищезначене вважаємо за доцільне окреслити першочергові вектори державного регулювання використання дідфейків у культурних індустріях.

1) Розширення норм авторського права на зображення, голос і цифровий образ людини. Уведення цих категорій, як таких, що потребують реєстрації авторського права, унеможливить у подальшому використання зовнішності культурних діячів сторонніми особами; питання регулюватиметься під час підписання контракту між артистом та лейблом / актором на зйомки у фільмі (кліпі) тощо. Водночас, ті, хто бажає використати образ певної особи, матиме таку змогу за рахунок: оренди образу, купівлі права на використання, виплат роялті (якщо це комерційний продукт).

2) Законодавче регулювання використання дідфейків. Передбачає створення окремих нормативно-правових актів (або в контексті законодавства про ШІ), які б визначали поняття «дідфейк» та сфери, коли він може бути застосований.

3) Уведення санкцій за неправомірне використання образу / голосу за рахунок використання дідфейку.

4) Для мінімізації зловживань дідфейками в культурній сфері необхідно встановити чіткі правила їх використання.

5) Оскільки дідфейки мають глобальний вплив, держава повинна активно взаємодіяти з міжнародними партнерами для вироблення єдиних стандартів і правових механізмів регулювання.

Таким чином, українські культурні індустрії вже мають, як позитивні приклади із використання технологій дідфейк у культурних індустріях, так і перших «жертв» дідфейку. Тому розширення правового захисту цифрових образів, зокрема через уточнення норм авторського права, впровадження прозорих механізмів контролю за використанням технологій дідфейк та запровадження юридичних запобіжників для попередження їхнього неправомірного застосування є нагальними кроками. Держава, правозахисні організації та представники культурної спільноти мають спільно напрацювати ефективні механізми правового регулювання, що сприятимуть збереженню балансу між технологічним прогресом і захистом інтересів митців та споживачів культурного контенту.

Список використаних джерел

1. Вальорська М. Агнешка. Дідфейк та дезінформація : практ. посіб. / пер. з нім. В. Олійника. Київ : Академія української преси ; Центр Вільної Преси, 2020. 36 с.

2. Стус – незламний голос народу. URL: https://www.youtube.com/watch?v=tZhOO_J3CDY (дата звернення: 11.02.2025)

3. Wellboy без Веллбоя: Papa Music використали дідфейк співака у новому відео. URL: https://maximum.fm/wellboy-bez-velboya-papa-music-vikoristali-dipfejk-spivaka-u-novomu-video_n210589 (дата звернення: 13.02.2025)

УДК 352/354].082(043.2)

КАЛАТЕНКО Дар'я,

студентка кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

KALATENKO Daria,

a student of the Department of Public Management and Administration at the Faculty of Economics and Business Administration of the State Non-Profit Enterprise «State University «Kyiv Aviation Institute»

Науковий керівник: **Галина НЕСТЕРЕНКО**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

КОНКУРСНИЙ ВІДБІР НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ

COMPETITIVE SELECTION FOR PUBLIC SERVICE: CURRENT STATUS AND WAYS OF IMPROVEMENT

The selection process for public service positions in Ukraine has become crucial in the current environment, aimed at ensuring stability and development. The suspension of competitive recruitment during the period of martial law and the introduction of a simplified appointment procedure without competitions have raised concerns about the transparency and quality of appointments. The 2022-2025 reform strategy emphasizes the need for a transparent, professional, and effective selection process. Recommendations include restoring competitive recruitment, modernizing job portals, enhancing gender equality, and expanding evaluation criteria. These changes aim to improve the professionalism and efficiency of the public service in line with European standards.

Keywords: competitive selection, public service, public service reform, transparency, professionalism.

У сучасних умовах підбір кадрів на державну службу стає особливо актуальним, адже від нього залежить стабільність і розвиток управління. Зміни в суспільстві, безпекові загрози та потреба швидкої адаптації вимагають оновлених підходів до формування кадрового потенціалу.

Відповідно до статті 19 Закону України «Про державну службу», громадяни України мають право на рівний доступ до публічної служби за умови відповідності встановленим вимогам [1]. До 2022 року відбір кандидатів здійснювався через конкурс згідно з Порядком, затвердженим постановою КМУ від 25.03.2016 № 246 [2]. Конкурс включає тестування, розв'язання ситуаційних завдань (крім категорії «В») та співбесіду, з дотриманням принципів прозорості, доброчесності та рівного доступу. Кандидати тестуються на знання законодавства, включаючи Конституцію України, Закон «Про державну службу» та інші нормативно-правові акти, що регулюють питання проходження державної служби. Для категорій «А» і «Б» передбачені ситуаційні завдання, що оцінюють здатність застосовувати знання на практиці, а співбесіда визначає професійну відповідність кандидата. Переможець конкурсу отримує призначення, а другий кандидат може бути призначений на аналогічну посаду протягом року [2].

Хоча порядок проведення конкурсу вдосконалений, ситуаційні завдання та співбесіда можуть бути впливовими через суб'єктивні оцінки, що веде до маніпуляцій. Поточна система відбору зосереджена на формальних критеріях і знанні законодавства, не враховуючи особистісні якості, що може знижувати ефективність роботи держслужбовців [3, С.353-356].

З травня 2022 року, через питання безпеки, конкурси на посади державної служби були тимчасово призупинені. Зміни до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» спрощують процедуру вступу на державну службу, дозволяючи призначення без конкурсу на основі заяви, картки та документів, що підтверджують громадянство, освіту та досвід. Це призводить до непрозорих прямих призначень, що збільшує ризики залучення некваліфікованих фахівців і негативно впливає на професіоналізм та стабільність державної служби, що зазначено в Звіті Пакета розширення ЄС 2024 року. Експерти підкреслюють необхідність відновлення конкурсного відбору на посади

держслужби з урахуванням безпекових умов. Частина фахівців вважає, що для цього є всі технічні та організаційні можливості. Наприклад, НАБУ вже відновило конкурсний відбір, що є важливим кроком для реформування процесу [4].

Оновлення процедури відбору на державну службу є важливим елементом реформування в рамках Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Мета реформи – прозорий, ефективний і професійний добір кадрів. Завдання реформи включають оновлення процедури відбору, модернізацію роботи Комісії, запровадження кадрового резерву, розвиток критеріїв для кар'єрного просування, підтримку жінок у конкурсах на посади категорії «А», гендерний баланс, створення можливостей для стажування молодих фахівців і популяризацію державної служби [5].

Попри те, що деякі заходи вже втілено в життя, для успішного впровадження реформи конкурсного відбору на державну службу ще потрібно:

- розробити законодавчу базу для відновлення конкурсного добору та відновити конкурсний відбір для всіх категорій державних службовців з урахуванням фактору безпеки;
- удосконалити процес вступу на державну службу та процедуру кар'єрного просування, впровадити гендерний підхід до обрання кандидатів;
- провести інформаційно-роз'яснювальні кампанії щодо відновлення проведення конкурсів на посади державної служби;
- модернізувати Єдиний портал вакансій для оптимізації конкурсного відбору на державну службу;
- забезпечити проведення чесних конкурсів на посади державної служби, які були призначені без проведення конкурсного добору;
- створити моніторинг проведення конкурсів на посади державної служби, які були призначені без проведення конкурсного відбору [4].

Разом із запропонованими змінами варто розширити критерії оцінювання, доповнивши їх аналізом аналітичних здібностей, стресостійкості та комунікаційних навичок. Важливо впровадити наставництво для нових держслужбовців для швидшої адаптації та залучати незалежних спостерігачів (громадські організації, міжнародних партнерів, HR-експертів) для прозорості відбору.

Отже, реформа відбору на держслужбу має забезпечити прозорість, ефективність і відповідність європейським стандартам. Відновлення конкурсів, розширення критеріїв оцінювання, наставництво та залучення незалежних спостерігачів підвищать професіоналізм і стабільність державного управління.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 25.03.2016 № 246 : станом на 6 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text> (дата звернення: 12.02.2025).
3. Косенко А., Мельников О., Минко П. Кваліфікований підбір кадрів як важливий елемент модернізації державної служби. *Science and education: problems, prospects and innovations*. : Proceedings of the 9th International scientific and practical conference., м. Kyoto, 2021. С. 353–356. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/b12ffaf0-83a0-4a04-b100-89c4ca26a6e3/content>.
4. Оновлення процедури відбору на державну службу | Лабораторія законодавчих ініціатив. *Лабораторія законодавчих ініціатив | Провідний аналітичний центр України*. URL: <https://www.parlament.org.ua/analytics/onovlennya-procedury-vidboru/> (дата звернення: 12.02.2025).
5. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р : станом на 23 груд. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р#Text> (дата звернення: 14.02.2025).

УДК 32:351:347.965]:355.513

КЛЮКОВСЬКА Софія,

магістрантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KLIUKOVSKA Sofiia,

master's student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВИНИКНЕННЯ КОНФЛІКТІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

THE EMERGENCE OF CONFLICTS IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM

The article examines the theoretical and practical aspects of conflict management in the civil service system. The main causes of conflicts are considered, including the imperfection of the regulatory framework, the clash of personal and professional interests, lack of resources, and low tolerance. The types of conflicts that arise in the civil service are outlined. The importance of effective conflict management is emphasized to ensure stability, productivity, and a favorable organizational climate in state bodies.

Keywords: conflict, civil service, conflict management, civil servant, conflict of interest.

В системі державної служби, як в складному соціально-організаційному формуванні, що характеризується інтенсивною міжособистісною взаємодією, часто виникають конфлікти. Під даним поняттям розуміється зіткнення протилежних інтересів, поглядів або цінностей між двома або більше сторонами[2]. Ефективне управління конфліктами є критично важливим для забезпечення стабільності, продуктивності та формування сприятливого організаційного клімату в державних органах.

Виникнення конфліктів в системі державної служби можуть обумовлене рядом причин, що мають організаційні, психологічні та соціальні виміри. Розуміння цих причин є ключовим для запобігання та ефективного вирішення конфліктів.

Однією з причин може бути недосконалість нормативно-правової бази, зокрема:

- нечіткість та суперечливість існуючих норм. Відсутність чітких визначень та процедур у законодавстві створює простір для різного тлумачення норм. А суперечливі положення в різних нормативно-правових актах ускладнюють їхнє застосування;
- відсутність правових механізмів вирішення нових видів конфліктів, що виникають у зв'язку з розвитком технологій та суспільних відносин;
- наявність норм, які не підкріплені ефективними механізмами їхнього виконання, що робить їх декларативними;
- відсутність належного контролю за дотриманням законодавства, яке сприяє його порушенню;
- відсутність громадського обговорення проєктів нормативно-правових актів, що призводить до прийняття рішень, які не враховують інтереси суспільства. Закритість процесу прийняття рішень створює умови для корупційних дій.

В Україні правові норми, що регулюють вирішення спорів у сфері державної служби, закріплені в ряді нормативно-правових актів, зокрема в ЗУ «Про державну службу», постановах Кабінету Міністрів України, що визначають порядок оцінювання результатів діяльності та професійного навчання державних службовців («Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [7] та «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [6]), наказі «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування» [5], а також у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 рр. [1].

Для практичного застосування існує комплексна система правового регулювання трудових конфліктів, що включає в себе низку нормативно-правових актів. Серед них ключовими є Кодекс законів про працю, Закон «Про порядок вирішення колективних трудових спорів» та Національну службу посередництва і примирення, створену Указом Президента [2]. Окрім того, використовуються нормативні акти, що регулюють особливості трудових відносин на державній службі, такі як положення про службу управління персоналом та порядок проведення конкурсів на посади державної служби.

Наступна причина виникнення конфліктів в системі державної служби – зіткнення особистих та професійних інтересів. Це явище, яке виникає, коли особисті або групові інтереси державних службовців вступають у протиріччя з інтересами держави, суспільства, окремих громадян або інших державних службовців. Наслідками зіткнення інтересів може стати прийняття необ'єктивних рішень та зловживання службовим становищем.

Часто конфлікти в системі державної служби можуть виникати через недостатність ресурсів. Оскільки обмеженість матеріальних та духовних благ, таких як підвищення зарплати, премії або відраджень, стає джерелом конфліктів між співробітниками, може викликати почуття несправедливості та образи.

Недостатня толерантність, невміння слухати та поважати думку інших, а також звичка принижувати почуття власної гідності також сприяє виникненню конфліктів.

У державній службі конфлікти можуть виникати на різних рівнях: між окремими службовцями, між службовцем та його колегами, або організацією, між підрозділами, між державними органами, а також між державними органами та громадянами. Їх можна поділити на групові (А. між особистістю і групою та Б. між різними групами – міжгрупові), міжособистісні, внутрішньоособистісні.

Виразом групових конфліктів є організаційні конфлікти, які, наприклад, виникають між різними структурними підрозділами державних органів. Вони можуть проявлятися у вигляді: конфлікту між лінійними та функціональними підрозділами; конфлікту між різними рівнями управління; конфлікту між формальними та неформальними групами.

Міжособистісні конфлікти виникають між окремими державними службовцями та можуть проявлятися у вигляді:

- відкритої конфронтації (суперечки, сварки, агресивна поведінка);
- прихованої конфронтації (ігнорування, бойкот, плітки);
- маніпуляцій (інтриги, підкуп, шантаж).

Внутрішньоособистісні конфлікти є складним психологічним явищем, яке виникає, коли людина відчуває внутрішню боротьбу між протилежними мотивами, цінностями або бажаннями. Вони можуть проявлятися в різних формах, таких як конфлікт між бажаннями та обов'язками, між цінностями та поведінкою, між різними ролями, які виконує людина. Такі конфлікти можуть мати значний вплив на емоційний стан, поведінку та загальний добробут особистості.

Особливим видом конфліктів на державній службі є конфлікти інтересів. Керуючись ЗУ «Про запобігання корупції» [4] конфлікти інтересів поділяють на потенційний та реальний конфлікт інтересів. Потенційний конфлікт інтересів виникає, коли у посадової особи є приватний інтерес у сфері її службових повноважень, що може вплинути на об'єктивність рішень або дій. Інакше кажучи, існує ризик того, що особисті інтереси можуть завадити неупередженому виконанню службових обов'язків. Реальний конфлікт інтересів – це вже наявна суперечність між приватним інтересом особи та її службовими повноваженнями, яка чинить безпосередній вплив на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень [3]. Приватний інтерес у цьому контексті визначається як будь-який майновий або немайновий інтерес, що виникає з особистих або позаслужбових відносин і потенційно може призвести до конфлікту інтересів [8].

В державній службі конфлікт інтересів розглядається як одна з головних передумов виникнення корупції.

Наразі існують різні механізми врегулювання конфліктів, включаючи переговори, медіацію та арбітраж. Проте, на практиці ефективність цих механізмів часто є недостатньою. Це пов'язано з різними факторами, включаючи: недостатню конфліктологічну компетентність державних службовців; відсутність чітких процедур врегулювання конфліктів; небажання сторін конфлікту йти на компроміс. Неefективне ж управління конфліктами може призвести до зниження продуктивності, погіршення морального клімату та підризу довіри суспільства до державних органів. Тому розробка

та впровадження ефективних механізмів управління конфліктами є надзвичайно важливим завданням для забезпечення ефективного функціонування державної служби.

Список використаних джерел

1. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>
2. Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації; за заг. ред. Д. Проценко. Київ: Баїте, 2021. 136 с.
3. Пак Н. Т., Верзун І. А. Особливості конфлікт-менеджменту у сфері державного управління. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовт. 2022 р.) / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2022. С. 69–73. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ba0946df-8d0f-4fe4-878c-72d2233edffb/content>
4. Про запобігання корупції. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо роботи з конфліктами в органах місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 20 червня 2022 р. № 47-22. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-roboti-z-konfliktami-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya>
6. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету міністрів України від 6.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
7. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>
8. Про конфлікт інтересів / Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pokaznyky-diyalnosti-departamentu/>

КОВАЛЬ Віталій,
військовослужбовець ЗСУ
KOVAL Vitalij,
Military officer

ОСНОВНІ РІВНІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

BASIC LEVELS OF REINTEGRATION OF VETERANS

The author notes that the issue of reintegration of veterans, combatants in Ukraine is extremely important. Unfortunately, over the course of 2014-2024 years, the number of veterans who return to civilian life after participating in hostilities has increased significantly. Successful reintegration of combatants requires the introduction of effective strategies and mechanisms for providing support to public authorities and local self-government in partnership with public organizations and ordinary citizens.

Reintegration of veterans is a complex multi-aspect process, which involves the formation of favorable conditions under which veterans will be able to successfully return to civilian life, realize their potential and restore full membership in society.

According to the author, the reintegration of veterans is a successful restoration of their roles in the family and society.

Keywords: reintegration, veteran, levels, state, society.

У сучасних умовах триваючої російсько-української війни тематика публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів у суспільне життя є надзвичайно актуальною. Це зумовлюється тим, що впродовж 2014-2024 років значно зросла кількість ветеранів, які після участі у бойових діях повертаються до цивільного життя. Їх успішна реінтеграція у соціум вимагає запровадження ефективних стратегій та механізмів надання підтримки, які нададуть змогу ветеранам отримати належну психологічну, соціальну та економічну допомогу, а також допоможуть адаптуватися до нових умов життя.

Процес реінтеграції ветеранів – це вагома складова забезпечення національної безпеки та соціальної стабільності країни.

Тематику публічного управління у сфері реінтеграції ветеранів досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Зокрема, серед українських дослідників свої роботи цій тематиці присвятили: Н. Головка, Н. Гусак, С. Демко, Ю. Денисенко, В. Олійник, Н. Петруха, А. Соцька та багато інших науковців.

Протягом триваючої вже понад 10 років російсько-української війни, яка перейшла у повномасштабний формат у лютому 2022 року, кількість ветеранів в Україні досягла близько 1,2 млн осіб. Міністерство у справах ветеранів нашої країни зазначає, що ця кількість постійно зростає і поступово досягне п'яти мільйонів осіб [4]. Саме до цих осіб і має вибудовуватись нова політика у сфері реінтеграції ветеранів. На думку Н. Петрухи та Ю. Денисенко, «реінтеграція ветеранів є одним із критичних чинників економічного відновлення України, оскільки успішне повернення ветеранів до цивільного життя сприяє соціальній стабільності та економічному процвітання» [6, с. 448].

Реінтеграція є складним багатоаспектним процесом, який передбачає формування сприятливих умов, за яких ветерани зможуть успішно повернутися до цивільного життя, здійснити реалізацію їх потенціалу та відновити повноцінне членство у суспільстві [1, с. 117].

На думку Є. Голубцової, реінтеграція ветеранів – це своєрідний процес, який дозволяє колишнім учасникам бойових дій набувати цивільного статусу та отримувати трудову зайнятість та дохід [3, с. 10].

З позиції Н. Павліхи, реінтеграція ветеранів – це комплексний процес, який відображається у адаптації ветеранів та наданні їм різноманітної допомоги стосовно набуття звичного для них соціального статусу [5, с. 58].

Проаналізувавши ще ряд праць українських дослідників, ми дійшли висновку, що реінтеграція – це успішне відновлення ролей ветерана у сім'ї та суспільстві.

Для повного розуміння обсягу послуг та підтримки, які необхідні ветеранам після повернення із зон бойових дій, та формулювання більш точнішого визначення поняття «реінтеграція ветеранів», необхідно розглянути всі наявні рівні реінтеграції ветеранів та виділити потенційні проблеми, з якими стикається ветеран на кожному з цих рівнів (див. рис. 1) [2].

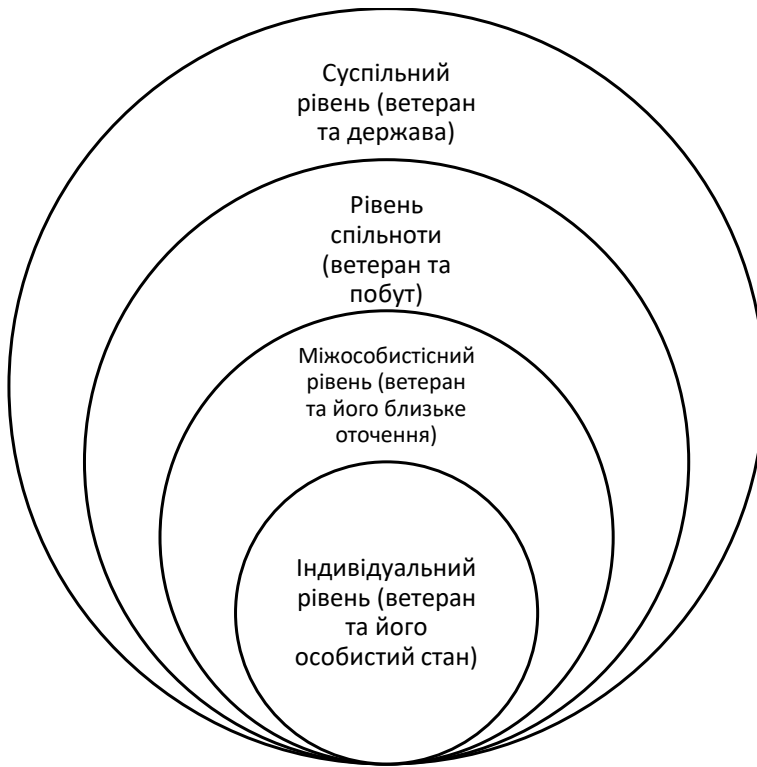


Рис. 1. Рівні реінтеграції ветеранів
Джерело: [2]

отримання юридичних послуг тощо. Життєво важливими на цьому етапі реінтеграції стають інтегровані програми психічного здоров'я у спільноті та реабілітаційні програми.

Четвертий рівень – суспільний (ветеран та держава) – ветеран стикається із здійсненням державної політики Міністерством у справах ветеранів, а також із загально-суспільним економічним та культурним рівнем населення. У цьому аспекті важливого значення набуває проактивність держави у розробці прозорої, зрозумілої та доступної системи взаємодії ветерана і держави. Чітка позиція шанування ветерана та підтримки його у реінтеграції має бути зрозуміла суспільству [2].

Отже, проаналізувавши сутність та поняття реінтеграції ветеранів, ми дійшли висновку, що реінтеграція – це успішне відновлення ролей ветерана у сім'ї та суспільстві. Даний процес містить чотири основних рівні, а саме: індивідуальний, міжособистісний, рівень спільноти та суспільний рівень.

Список використаних джерел

1. Азьмук Н.А. Соціально-економічна та освітня реінтеграція ветеранів до ринку праці: український контекст. Вісник економічної науки України. 2023. № 2 (45). С. 117-122.
2. Аналіз стану та розвитку державного управління процесом євроатлантичної інтеграції України / В. Бакуменко, С. Криворучко, Ю. Іванченко Ю., О. Шевченко // Актуальні проблеми державного управління: збірник наук. пр. / Дніпр. регіон. ін-т держ. Управління.; НАДУ. 2005. Вип. 2 (20). С. 12–24.
3. Відбулася презентація нової концепції ветеранської політики. Урядовий портал, 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/vidbulasia-prezentatsiia-kontseptsii-novoi-veteranskoi-polityky>. (дата звернення: 11.08.2024).
4. Кіку Я., Грищенко І. Комплексні заходи з реінтеграції ветеранів, учасників бойових дій та членів їх сімей в цивільне життя. Scientific Collection «Inter Conf». 2023. №177. С. 128-130.
5. Коленіченко Т. І. Методологічні принципи соціальної реінтеграції ветеранів гібридної війни. Вісник Національного університету Чернігівський колегіум імені ТГ Шевченка. 2022. №173(17). С. 43-47.

Перший рівень, на якому перебуває кожен ветеран, – індивідуальний (ветеран та його особистий стан). На цьому рівні реінтеграції відбувається розкриття фізичних, психологічних, демографічних та культурних аспектів реінтеграції. Від держави вимагається регулювання та розпізнавання таких фізичних та психологічних аспектів, як посттравматичний стресовий розлад, депресія, тривога, зловживання психоактивними речовинами, схильність до суїциду, фізичні травми, інвалідність та травматичне ушкодження мозку [2].

Другий рівень – ветеран та його найближче оточення – називається міжособистісним. Саме на цьому рівні перебувають ветеран та його сім'я, а також рідні, близькі люди, друзі.

Третій рівень – рівень спільноти (ветеран та побут). На цьому рівні ветеран зустрічається із роботою, навчанням, системою охорони здоров'я, необхідністю

КОВАЛЬ Ганна,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

KOVAL Ganna,

Doctor of State Administration, Professor, Department of Public Management and Administration State University of Economics and Technology

<https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

MAIN ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN EDUCATION

The author notes that public administration in the field of education is a system of state-regulatory influence, the essence of which is to create conditions for ensuring the right to education. Ukraine is undergoing profound social and economic changes. These changes are due to the return of the country to the general processes of world development, as well as the definition of a person of the highest value. The full-scale invasion of the Russian Federation troops into our Ukrainian democratic state in February 2022 once again showed that education and its development should contribute to the speedy victory of the Ukrainian people over the enemy, because the war of the 21st century is a war of innovative technologies in the scientific and technical aspect. Public administration in the field of education affects various aspects of the educational system, including the availability of education, the digitalization of education, the quality of education, personnel development and social integration, etc.

Keywords: right to education, public administration, social changes, democratic state.

Сьогодні в Україні відбуваються глибокі соціальні та економічні зміни. Ці зміни обумовлені поверненням країни до загальних процесів світового розвитку, а також визначенням людини найвищою цінністю [3]. Повномасштабне вторгнення військ російської федерації на нашу українську демократичну державу у лютому 2022 року в черговий раз засвідчило, що освіта та її розвиток повинні сприяти якнайшвидшій перемозі українського народу над ворогом, адже війна ХХІ століття – це війна інноваційних технологій в науково-технічному аспекті.

Термін «публічне адміністрування», яке ми зустрічаємо в науковій літературі, походить від англ. «publicadministration» [2]. Останнім часом воно набуло широкого значення, адже передбачає надання адміністративних послуг європейського рівня шляхом упровадження в практику діяльності принципів демократичного управління [5]. Публічне адміністрування представляє собою цілеспрямовану взаємодію публічних адміністрацій з юридичними і фізичними особами, діяльність яких направлена на забезпечення реалізації законів й підзаконних актів та виконання частини основних функцій: планування, створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, кооперування і координування діяльності, моніторинг результатів [4, с. 34].

Таким чином, під публічним адмініструванням розуміємо всю систему адміністративних інститутів з ієрархією державної влади, що пов'язане із її трьома сферами, а саме: законодавчою, виконавчою і судовою. Публічне адміністрування – це професійна діяльність державних службовців, що включає всі види діяльності для реалізації урядових рішень, включаючи й рішення, які приймаються в сфері освіти.

Сьогодні у сучасному світі відбуваються різноманітні процеси в сфері освіти. Для нас цікавим є публічне адміністрування в цій галузі. Освітні системи набувають нових властивостей. Останні дослідження з теми освіти зосереджені на різноманітних аспектах сучасної освітньої системи та її впливу на суспільство. З огляду на пандемію COVID-19, війни, розпочатої військами російської федерації проти України, значна частина наукових праць зосереджена на впливі дистанційного навчання на якість освіти, використання технологій у навчальному процесі, а також на доступність освіти для різних категорій здобувачів. Ці та інші напрямки досліджень дають можливість зрозуміти сучасні тенденції у сфері освіти та використовувати їхні результати для вдосконалення освітніх практик та політик.

Публічне адміністрування в сфері освіти – це система державно-регулюючого впливу, сутність якої полягає у створенні умов для забезпечення права на освіту [1]. Основними аспектами публічного адміністрування в освіті є:

- формулювання та реалізація освітніх політик: державні органи влади розробляють та впроваджують освітні програми, закони та стратегії з метою забезпечення доступності, якості та рівності в освіті;

- фінансування освіти: держава забезпечує фінансування освіти через бюджетні асигнування, гранти, стипендії та інші форми фінансування;

- нормативно-правове регулювання: публічні органи встановлюють норми та стандарти якості освіти, а також визначають правила та процедури для реєстрації, ліцензування та атестації освітніх закладів та педагогічних працівників;

- моніторинг та оцінка: органи публічної влади здійснюють моніторинг та оцінку якості освіти, збирають статистичні дані, проводять тестування та аналізують результати для вдосконалення освітніх програм та політик;

- розвиток кадрів: державні органи забезпечують навчання та підвищення кваліфікації педагогічних працівників, а також розробляють та впроваджують програми підтримки та стимулювання освітян;

- забезпечення доступності освіти: публічні органи розробляють та реалізують заходи для забезпечення доступності освіти для всіх груп населення, включаючи осіб з особливими потребами, мігрантів, малозабезпечених сімей, ВПО та інших соціально вразливих груп.

Таким чином, публічне адміністрування в сфері освіти – це комплекс дій та процесів, спрямованих на управління освітніми системами, закладами та програмами на рівні держави та місцевого самоврядування. Воно є важливим елементом розвитку суспільства, оскільки визначає майбутнє країни через забезпечення якісної та доступної освіти для всіх громадян, впливає на різні аспекти освітньої системи, включаючи доступність освіти та її цифровізацію, якість навчання, підготовку та перепідготовку кадрів та соціальну інтеграцію України.

Список використаних джерел

1. Алфімов В. М. Регіоналізація як тенденція розвитку сучасних освітніх систем. Всеукраїнський науковий збірник. Соціологія, психологія, педагогіка. № 1 (24). 2019. URL: <https://pedagogy.donntu.edu.ua/1-24-2019/>

2. Ледвіжко Ю. Публічне адміністрування: суть та зарубіжний досвід. URL: <http://mego.info>

3. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України ; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)] ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2016. 448 с.

4. Щокін Р.Г. Публічне адміністрування в галузі освіти: стан наукових досліджень. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Серія ПРАВО. Випуск 47. Том 3. С. 28-31

5. Яременко Л. М. Теоретичні засади державного управління системою вищої освіти в Україні / Л. М. Яременко // Сучасні проблеми управління: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 29–30 листоп. 2005 р.); [уклад. Б.В. Новиков, І.І. Федорова]. К. : ВПВПК «Політехніка», 2005. С. 236–237.

КОВАЛЬ Ганна,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету економіки і технологій

БІЛАС Павло,

аспірант Класичного приватного університету

KOVAL Ganna,

Doctor of State Administration, Professor, Professor, Department of Public Management and Administration State University of Economics and Technology

<https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>

BILAS Pavlo,

graduate student of the Classical Private University

<https://orcid.org/0000-0001-8161-2671>

МОДЕЛІ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

MODELS OF YOUTH POLICY OF UKRAINE

The author focuses on the theoretical justification of state management of youth policy and the essence of ensuring youth activity in state administration; notes that young people are the creators of new, more progressive political and democratic social relations.

As the experience of European countries shows, the participation of young people in public administration gives them access to additional resources (human, financial, technical, etc.), makes it possible to form and implement effective public policy in various spheres of life, prevent corruption risks and implement the principles of good governance, etc. European standards for ensuring youth participation in public administration are important for Ukraine. The main models of the youth policy of the EU countries, as the author notes, are universalist – the countries of Western Europe and Scandinavia; protectionist – Central European countries; public – Great Britain; centralized – Mediterranean countries.

Keywords: youth, participation, public administration, European integration, youth policy, model.

Участь молоді в публічному управлінні відкриває їй доступ до додаткових ресурсів (людських, фінансових, технічних тощо), дає змогу формувати й реалізовувати ефективну публічну політику в різних сферах життєдіяльності, запобігати корупційним ризикам та впроваджувати принципи належного врядування. Невідкладність та масштабність впроваджуваних змін зумовлюють потребу в розробці державних механізмів забезпечення участі молоді в публічному управлінні в Україні.

Молодь – не тільки суб'єкт, спадкоємець матеріальних і духовних багатств суспільства, а й творець нових, прогресивніших політико-демократичних суспільних відносин [2].

У країнах ЄС існують різні моделі молодіжної політики, які базуються на певних критеріях (нормативно-правове забезпечення, рівень демократії, культурно-національні традиції тощо), розроблені Д. Галлі та С. Паугагом:

– універсалістська модель (країни Західної Європи та Скандинавії) є найбільш демократичною моделлю, що характеризується одночасно і контролем молодіжних громадських організацій державою, наданням широкої свободи дій. Специфічним для цієї моделі є відсутність міністерства у справах молоді;

– протекціоністська модель (країни Центральної Європи) передбачає надання підтримки, захисту, стимулювання молоді зі сторони держави, а молодіжні громадські організації закладають основи громадянського суспільства;

– громадівська модель (Великобританія) характеризується мінімальним втручанням держави в діяльність молодіжних громадських організацій, а реалізація молодіжної політики від держави делегується інститутам громадянського суспільства;

– централізована модель (країни Середземномор'я) передбачає централізований підхід до формування і реалізації молодіжної політики (зосередження на національному рівні), слабе залучення молодіжних громадських організацій, органів місцевого самоврядування та бізнесу [1, с. 32].

Проаналізувавши процес залученості молоді до публічного управління в Україні, слід акцентувати увагу на недосконалоості механізму щодо участі молоді в цій сфері. Тому першочерговими кроками у вдосконаленні публічного управління України є: нормативно-правовий, інституційно-функціональний, програмно-цільовий, ресурсний механізми, а пріоритетними напрямками: звуження цільової групи шляхом зміни вікових меж (з 14-35 років до 14-29 років); визнання та стимулювання розвитку неформальної освіти; розвиток компетентностей для отримання молоддю певних знань, умінь та навичок для повноцінної участі в публічному управлінні молодіжною політикою; політики розвитку сільської молоді; посилення громадянської освіти молоді.

Отже, вважаємо доцільним використовувати в Україні моделі молодіжної політики країн ЄС: універсалістська – країни Західної Європи та Скандинавії; протекціоністська – країни Центральної Європи; громадівська – Великобританія; централізована – країни Середземномор'я. Ці моделі сприятимуть національному розвитку нашої держави.

Список використаних джерел

1. Білас П. Публічне управління у сфері молодіжної політики України в умовах євроінтеграції. Механізми державного управління. Теоретичні та прикладні питання державотворення. Випуск 29. 2023. С.29-37
2. Коваль Г., Остапюк О. Залучення молоді до процесів державотворення в Україні. Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. ІФ Кураса НАН України. 2010. URL:http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26805/21-Koval_Ostapyuk.pdf?sequence=1

УДК 378.4(477.411) НУБІП:711.168(477)

КОЗЛОВЕЦЬ Микита,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва Національного університету біоресурсів і природокористування України

KOZLOVETS Mykyta,

recipient of the third (educational and scientific) level of higher education of the department of public administration, management of innovative activities and consulting, National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0004-9928-4302>

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ ЩОДО ОСОБЛИВОСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ДЕРЖАВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

CURRENT ISSUES OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX OF UKRAINE REGARDING THE SPECIFIC FEATURES OF REFORMING DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES OF STATE-OWNED OWNERSHIP IN THE CONDITIONS OF THE LEGAL REGIME OF MARTIAL STATE

Прийнятий Верховною Радою України до початку повномасштабної воєнної агресії російської федерації Закон України від 13.07.2021 № 1630-IX «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» (далі – Закон) [1] до цього часу не зазнав жодних змін, пов'язаних з запровадженням правового режиму воєнного стану.

Разом з тим за три роки війни до переважної більшості законодавчих актів у різних галузях державного сектору економіки унесені зміни, у тому числі з оборонних закупівель [7], які враховують особливості воєнного стану.

Метою цього Закону є запровадження моделі корпоративного управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі України відповідно до рекомендацій з корпоративного управління суб'єктами господарювання Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) [2], формування передумов для підвищення конкурентоспроможності підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності, створення умов для залучення інвестицій в оборонно-промисловий комплекс (далі – ОПК).

Однак, вихідні дані, які були покладені в основу нормативно-правового забезпечення підприємств ОПК державної форми власності [14] на сьогодні кардинально змінилися і продовжують змінюватися.

Очевидно, що концептуальні підходи до реформування державного сектору оборонно-промислового комплексу, що були сформовані та розраховані на мирний період розвитку держави, мають бути переглянуті та актуалізовані з урахуванням нових викликів і загроз, пов'язаних з війною.

Розглянемо, що собою представляє ОЕСР, і чи дійсно ОЕСР вимагає від України запровадження корпоративної моделі врядування в одній зі складових сектору безпеки та оборони держави, – ОПК?

ОЕСР була створена в 1961 році на базі Європейської організації економічного співробітництва, заснованої для управління допомогою з боку США та Канади в рамках Плану Маршала по реконструкції Європи після Другої Світової війни.

Особливостями цієї організації є те, що ОЕСР:

- не видаються резолюції, що зобов'язують;
- не виділяються грошові кошти у тій чи іншій формі ні своїм членам, ні країнам, які з нею співпрацюють.

Натомість ОЕСР розробляються рекомендації для урядів держав світу щодо удосконалення соціально-економічної політики (не оборонної політики, чи політики національної безпеки!). Ці рекомендації поєднують у собі позитивний досвід, допомагають знайти шляхи розв'язання соціально-економічних проблем, скоординувати внутрішню та зовнішню політику.

На сьогодні Україна тісно співпрацює з ОЕСР у статусі асоційованого члена у таких сферах: комітет зі сталі, енергетика, транспорт, сертифікація насіння зернових, кукурудзи та сорго, податкова інформація і конкуренція, розвиток малого і середнього бізнесу та підприємництва, державне врядування.

Слід зазначити, що рекомендації ОЕСР мають дещо іншу назву, ніж вона подається у законі № 1630-IX, а саме: «Керівні принципи корпоративного врядування (а не управління) на підприємствах державної форми власності», і містять поради органам державної влади, яким чином виконати функцію держави, як власника державних підприємств, забезпечити їх підзвітність громадськості на рівні підзвітності публічних компаній своїм акціонерам.

І найголовніше. Корпоративне врядування ОЕСР рекомендує впроваджувати в інтересах суспільства у таких галузях економіки :

- комунальне господарство;
- інфраструктура;
- енергетика;
- транспорт;
- надання послуг у сфері телекомунікації;
- надання послуг у фінансовому секторі;
- надання послуг у секторі вуглеводнів (нафта, газ) і таке інше.

Жодного слова або посилення щодо необхідності застосування моделі корпоративного управління в оборонних галузях промисловості держав у керівних принципах ОЕСР немає.

Навпаки, дається застереження, що при запровадженні корпоративних принципів управління на державних підприємствах, які мають подвійні цілі: – господарську (отримання прибутку) та виконання певної функції у політиці держави (наприклад, забезпечення потреб оборони та безпеки держави) виникають додаткові складнощі та проблеми, пов'язані з їх узгодженням.

Отже, керівні принципи корпоративного врядування ОЕСР спрямовані на підприємства, які задовольняють суспільні потреби й жодним чином не втручаються у питання оборонної політики та воєнної безпеки держав. Крім того, рекомендації ОЕСР не заперечують можливість існування централізованого врядування діяльністю державних підприємств. Це окремий вибір кожної держави. При цьому органам державної влади (урядам держав) рекомендується дотримуватися таких керівних принципів:

- господарська діяльність державних підприємств не повинна користуватися будь-якою непрямою фінансовою підтримкою, яка б надавала їй перевагу над конкурентами з приватного сектору чи від інших державних підприємств, на кшталт пільгового фінансування, списання податкової заборгованості, пільгового кредитування тощо;

- при здійсненні господарської діяльності держпідприємства не повинні отримувати фактори виробництва (енергію, воду чи землю) за більш сприятливими ціною чи умовами, ніж ті, що їх отримують конкуренти з приватного сектору;

- від господарської діяльності державних підприємств необхідно вимагати норми прибутку, що, з урахуванням умов їх функціонування, відповідають показникам приватних підприємств-конкурентів;

- коли держпідприємства беруть участь у державних закупівлях як учасник торгів чи замовник, відповідні процедури повинні бути конкурентними, не дискримінаційними та захищеними відповідними стандартами прозорості.

Таким чином, задекларована у законі № 1630-IX [1] мета (запровадження моделі корпоративного управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі України) нічого спільного немає з Рекомендаціями ОЕСР [2], а слугує лише ширмою (прикриттям) для якихось інших цілей.

Крім того, це створює нерівні умови господарювання для суб'єктів ОПК державного сектору економіки, у порівнянні з суб'єктами господарювання приватної форми власності, на які не поширюються вимоги такої моделі управління, що погіршить умови господарювання в конкурентному середовищі для таких суб'єктів.

Такий підхід також не враховує інтереси національної безпеки та оборони щодо чіткої координації функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності в оборонно-промисловому комплексі, діяльність

якого пов'язана з розробленням, виробництвом, імпортом окремих видів озброєнь, військової та спеціальної техніки, виконанням Планів оборонних закупівель для потреб Сил оборони України в умовах правового режиму воєнного стану.

При визначенні моделі управління підприємством у сфері оборонно-промислового комплексу має застосовуватись підхід, який забезпечить оптимальний вибір моделі управління, виходячи з пріоритетів задоволення потреб національної безпеки та оборони держави та забезпечення оперативної координації діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу.

Слід зазначити, що розділом VII «Прикінцевих і перехідних положень» Закону № 1630-IX [1] передбачено інформування Кабінетом Міністрів України Верховної Ради України про стан виконання цього Закону. Наразі Верховна Рада України ніяких рішень з цього питання не приймала.

Внаслідок багаторазових ракетних обстрілів ряд підприємств ОПК зазнали значних руйнувань, понесли значні матеріальні і фінансові втрати та потребують відновлення.

З цією метою в рамках реалізації Указу Президента України від 21.04.2022 № 266 «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни» Кабінетом Міністрів України при Комітеті № 3 утворено робочу групу № 7 для розроблення Плану відновлення за напрямом «Розвиток оборонно-промислового комплексу» [4].

Очевидно, що трансформація таких, у напівзруйнованому стані, підприємств в акціонерні товариства та/або у товариства з обмеженою відповідальністю без їх відновлення, – не на часі, оскільки не буде привабливою ні для іноземних, ні для вітчизняних інвесторів.

Крім того слід зазначити, що з початку повномасштабної військової агресії Державний концерн «Укроборонпром» і його правонаступник Акціонерне товариство «Українська оборонна промисловість» за рішеннями Наглядової ради вже перетворили в господарські товариства (переважно в товариства з обмеженою відповідальністю) понад 40 державних підприємств згідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2021 № 1595[5].

Одним із суттєвих негативних наслідків їх перетворення є те, що деякі з них є виконавцями і співвиконавцями/субпідрядниками державних контрактів з виробництва озброєння і військової техніки та складових частин до неї, але законодавство не передбачає фінансування з державного бюджету для підготовки і масштабування виробництва: закупівлі устаткування, технологічного оснащення тощо. Для такої категорії підприємств Урядом передбачено фінансовий лізинг [6]. Як наслідок такої ситуації, гальмуються процеси масштабування виробництва озброєння і військової техніки через нестачу обігових коштів.

Вбачається доцільним, перш ніж продовжувати подальшу трансформацію державних підприємств, необхідно здійснити оцінку (оборонний огляд) вже перетворених підприємств на предмет їх успіхів і невдач, зокрема:

- як підвищилася ефективність їх діяльності після перетворення?
- як покращився інвестиційний клімат на підприємствах?
- які обсяги залучення вітчизняних та іноземних інвестицій після перетворення?
- фінансово-економічні та інші показники, заради чого на початку війни ДК «Укроборонпром»

їх і перетворював з державних підприємств в акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю.

У зв'язку з нещодавнім внесенням суттєвих змін до базового Закону України «Про управління об'єктами державної власності» [8] Кабінет Міністрів України прийняв постанову від 29.11.2024 № 1369 «Деякі питання Політики державної власності» [12].

Ця Політика визначає обґрунтування та цілі залишення в державній власності державних унітарних підприємств, загальні принципи, засади управління державними унітарними підприємствами та зобов'язує центральні органи виконавчої влади під час розроблення нових та перегляду чинних підзаконних нормативно-правових актів, які регулюють діяльність підприємств, керуватися положеннями цієї Політики власності.

Крім того розділом IX Політики визначено особливості управління підприємствами, в період дії правового режиму воєнного стану, які доцільно імплементувати у Закони України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» [9] та «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» [1], посиляючись на воєнний стан.

Водночас Кабінет Міністрів України постановою від 12.11.2024 № 1293 затвердив Порядок оцінки досягнення державним унітарним підприємством поставлених цілей діяльності, яким вперше всебічно урегулював процедуру проведення такої оцінки [15].

В умовах функціонування держави під час війни, пріоритетними завданням ОПК є задоволення нагальних потреб Сил оборони України в озброєнні і військовій техніці. Тому реалізація заходів з трансформації ОПК, які були заплановані у мирний час, але створюють чи можуть створити проблеми у виконанні такого завдання, потребують перегляду.

Отже, у період дії правового режиму воєнного стану законодавством запроваджено достатньо змін, які є підставою для комплексного перегляду засад подальшого реформування державних підприємств оборонно-промислового комплексу.

В першу чергу потребує перегляду План заходів із імплементації Закону № 1630-IX [1], схваленого на засіданні Кабінету Міністрів України 29.12.2021 (протокол № 155), як на підставу продовження трансформації підприємств згідно розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2021 № 1595 [10].

Очевидно, що перегляду також потребує Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15.04.2021 р. «Про результати проведення огляду оборонно-промислового комплексу», введеного в дію Указом Президента України від 21.04.2021 № 168 [16].

Враховуючи викладене вище, вбачається доцільним Кабінетові Міністрів України дати доручення відповідним центральним органам виконавчої влади стосовно перегляду засад і принципів впровадження корпоративного управління та подальшого реформування державних підприємств оборонно-промислового комплексу з урахуванням нових викликів і загроз національній безпеці і обороні держави, пов'язаних з воєнною агресією.

Список використаних джерел

1. Закон України від 13.07.2021 № 1630-IX «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1630-20#Text>;
2. Керівні принципи ОЕСР щодо корпоративного врядування на підприємствах державної форми власності, редакція 2015 року https://www.oecd.org/uk/publications/2015/11/oecd-guidelines-on-corporate-governance-of-state-owned-enterprises-2015-edition_g1g5a749.html;
3. Указ Президента України від 21.04.2022 № 266 «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни» [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text\\$](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text$)
4. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>;
5. Закон України «Про оборонні закупівлі». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-IX#Text>;
6. Закону України «Про управління об'єктами державної власності» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>;
7. Закони України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3531-17#Text>;
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2021 р. № 1595-р «Про погодження перетворення державних підприємств в акціонерні товариства та товариства з обмеженою відповідальністю» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1595-2021-%D1%80#Text>;
9. Указ Президента України від 21.04.2022 № 266 «Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>;
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1369 «Деякі питання Політики державної власності» <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-polityky-derzhavnoi-vlasnosti-1369-291124>;
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.03.2023 № 441 «Про утворення акціонерного товариства «Українська оборонна промисловість». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/441-2023-%D0%BF#Text>;
12. Постанова Кабінету Міністрів України від 22.05.2019 р. № 490 «Про затвердження Порядку проведення огляду оборонно-промислового комплексу» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/490-2019-%D0%BF#Text>;

13. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 листопада 2024 р. № 1293 Про затвердження Порядку оцінки досягнення державним унітарним підприємством, господарським товариством, у статутному капіталі якого більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі, поставлених цілей діяльності, визначених у листі очікувань власника <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1293-2024-%D0%BF#Text>;

14. Указ Президента України від 21.04.2021 № 168 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 квітня 2021 року «Про результати проведення огляду оборонно-промислового комплексу» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168/2021#Text>;

15. Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2022 р. № 776 Деякі питання забезпечення підприємств оборонно-промислового комплексу майном на умовах фінансового лізингу <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776-2022-%D0%BF#Text>.

УДК 351.083

КОЛІСНИК Микола,

аспірант кафедри публічного управління і адміністрування Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ПЕТРЕНКО Віктор,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління і адміністрування Інституту гуманітарної підготовки та державного управління Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

KOLISNYK Mykola,

postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of the Institute of Humanitarian Training and Public Administration of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

<https://orcid.org/0009-0005-1680-1544>

PETRENKO Victor,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration of the Institute of Humanitarian Training and Public Administration of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

<https://orcid.org/0000-0001-9354-8371>

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОРТРЕТ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК МОДЕЛЬ ДЛЯ АНАЛІЗУ ЙОГО ДОБРОЧЕСНОСТІ

INTELLECTUAL PORTRAIT OF A PUBLIC SERVANT AS A MODEL FOR ANALYZING HIS INTEGRITY

The problem of ensuring the integrity of the personnel of the public management and administration system of our country can be solved by selecting people with appropriate personal characteristics for public service. An original graphoanalytic interpretation of the previously created model of the intellectual portrait of a public servant is presented, the addition of which with a characteristic of the person's ability to perform managerial functions also makes it possible to use it as a model and tool for determining and assessing the integrity of a person based on the ratio of the dominant components of his mind and kindness against the tendency to malicious and unreasonable actions.

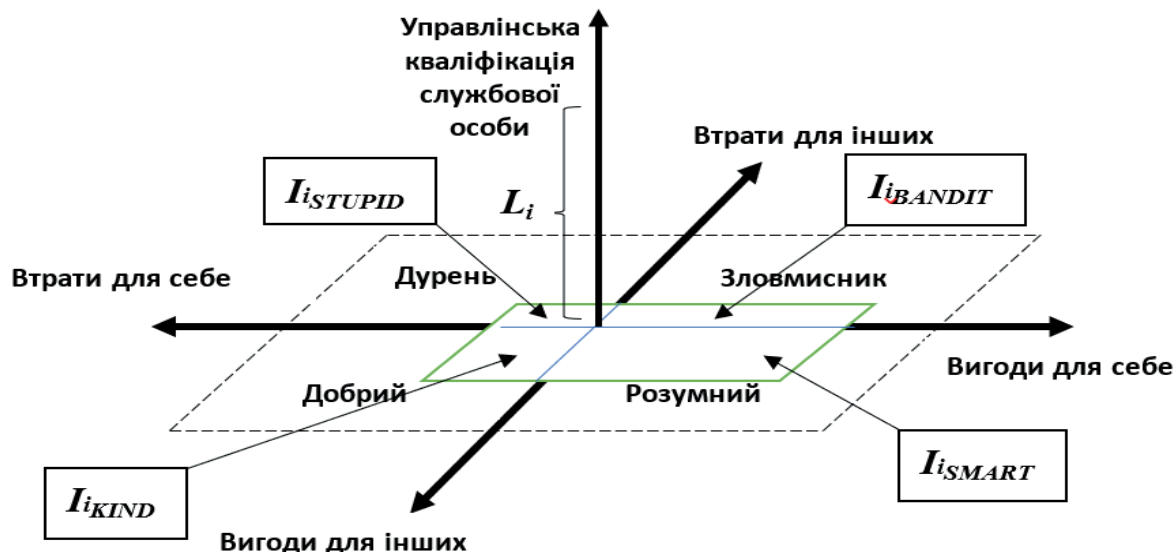
Keywords: model, public servant, integrity, intelligence, portrait, ability, management.

Проблема доброчесності українського суспільства загалом і всіх його можливих складників (включаючи систему публічного управління) залишається ще далекою від вирішення. Адже, якщо у вітчизняних нормативно-правових актах до початку 2000-х років головним чином був присутнім тільки термін «академічна доброчесність», то 23 жовтня 2000 року Голову управління держслужби було затверджено т. зв. «Загальні правила поведінки державного службовця», в яких доброчесність уже декларувалась як його обов'язок [1], а у 2006 році Президент України Указом затвердив Концепцію подолання корупції «На шляху до доброчесності» [2]. Однак, аж у 2011 році Закон «Про державну службу» назвав одним із її принципів «... спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень» [3]. При цьому, однак, інформаційний простір України наповнено прикладами недоброчесного виконання «Присяги державного службовця».

Хоча прийняте в Україні формулювання поняття доброчесності майже один до одного повторює визначення Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка радить впроваджувати і розвивати цю характеристику людини не тільки на держслужбі, але і у всьому суспільстві, однією із невіршених проблем залишається ідентифікація схильності претендентів на посади в системі публічного управління до недоброчесних дій. Тому, до низки відомих методів та інструментів аналізу схильності особи до вчинення дій, які суперечать морально-етичним вимогам суспільства, автори пропонують додати модель, запропоновану в [4] для формування управлінських і людських якостей особи управлінця на основі його інтелектуального портрету [5]. Модель (Рис.) може бути використана для добору кандидатів на державну службу як результат комплексного тестування

характеристик складників інтелекту особи I_i та рівня її здатності до виконання управлінських функцій L_i в межах $L_0 \div L_{max}$.

Оскільки інтелект особи I_i у першому наближенні є сумою компонент її мудрості I_{iSMART} , доброти I_{iKIND} , зловмисності $I_{iBANDIT}$ і дурості $I_{iSTUPID}$, то цілком очевидно, що вирази $I_{iSMART} \cdot L_i$, $I_{iKIND} \cdot L_i$, $I_{iBANDIT} \cdot L_i$ та $I_{iSTUPID} \cdot L_i$ відображатимуть значення домінуючих обсягів мудрості, доброти, зловмисності чи дурості у претендента.



Модель аналізу доброчесності публічного службовця за його інтелектуальним портретом і здатністю до управління

Тоді умовою доброчесності особи публічного службовця є виконання такого співвідношення його інтелектуальних домінант

$$I_{iSMART} \cdot L_i + I_{iKIND} \cdot L_i \gg I_{iBANDIT} \cdot L_i + I_{iSTUPID} \cdot L_i,$$

коли складники його розуму та доброти $I_{iSMART} \cdot L_i + I_{iKIND} \cdot L_i$ значно перевищують схильність до зловживань і відсутність компетентності $I_{iBANDIT} \cdot L_i + I_{iSTUPID} \cdot L_i$.

Використання моделі інтелектуального портрета як інструментарію для інтелектуалізації рівня публічного управління у сфері енергозабезпечення в Україні було успішно апробовано в процесах навчання майбутніх публічних службовців з публікацією отриманих результатів в роботі [6].

Таким чином, інтелектуальний портрет особи і відповідним чином підібраний тестовий інструментарій для визначення таких характеристик особи, як L_i , I_{iSMART} , I_{iKIND} , $I_{iBANDIT}$ та $I_{iSTUPID}$, можна і цілком доцільно використовувати у запропонованому нами режимі для визначення характеристик доброчесності не тільки публічних службовців, а і будь-якого громадянина України.

Список використаних джерел

1. Загальні правила поведінки державного службовця. Затверджено Наказом Голодержслужби України 23 жовтня 2000 року N 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0783-00#Text>
2. Концепція подолання корупції в Україні «На шляху до доброчесності». Схвалено Указом Президента України від 11 вересня 2006 року №742/2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742/2006#Text>
3. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889- VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43.
4. Колісник М., Петренко В. Модель формування управлінських і людських якостей менеджера у місцевому самоврядуванні. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 15-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції від 06 грудня 2024 р. / за наук. ред. О.В. Чепелюк, В.Д. Філіппової, В.М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2024. С. 213-216.*

5. Victor Petrenko. Intellectual personality portrait as a tool for assessment of candidates for positions in the civil service system. *3rd International Conference / «Relationship between public administration and business entities management-2023» (RPABM, November 24, 2023). Book of abstracts.* Scientific Center of Innovative Research OÜ. С. 24-25. URL: <https://conf.scnchub.com/index.php/RPABM/RPABM-2023/paper/view/582>

6. Dmytro Dzvinchuk, Mykola Kolisnyk, Iryna Ozminska, Viktor Petrenko, Hryhoriy Khamchuk. On the Method and Tool of Intellectualization of Public Management of Energy Supply Sector of Ukraine. *On-line Journal Modelling the New Europe. Interdisciplinary studies.* Issue No. 45. September 2024. Pp. 52-77. DOI: 10.24193/OJMNE.2024.45.03 URL: https://neweurope.centre.ubbcluj.ro/wp-content/uploads/2024/10/NR.-45_SEPTEMBRIE-2024.pdf

УДК: 343.352:004.89:340.13

КОРНЕЛЮК Тарас,

магістрант першого року навчання кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KORNELIUK Taras,

master of the first year of studies at the department of parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

LEGAL ASPECTS OF THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TO COMBAT CORRUPTION IN THE PUBLIC SPHERE

Artificial Intelligence (AI) is a transformative force shaping everyday life, driving economic change, and revolutionizing various sectors. AI systems, powered by advanced algorithms, can detect anomalies in financial transactions, identify suspicious patterns, and flag irregularities indicative of fraud, bribery, or money laundering. For instance, Danske Bank integrated AI to enhance transaction monitoring after a major money laundering scandal.

Globally, AI regulation is evolving. The EU's AI Act categorizes AI systems by risk, emphasizing transparency and ethics, while UNESCO's AI ethics recommendations promote fairness and accountability. In Ukraine, AI is increasingly used in anti-corruption efforts, such as analyzing legislative texts for corruption risks. However, comprehensive AI regulation remains a priority, requiring alignment with international standards and ethical principles to ensure safe and effective implementation.

Keywords: Artificial Intelligence, Anti-Corruption, AI Regulation, Public Sector, AI ethics.

Штучний інтелект – трансформаційна сила в сучасному суспільстві, яка формує наше повсякденне життя, стимулює економічні перетворення та революціонізує різні сектори економіки [6].

За допомогою складних алгоритмів системи штучного інтелекту можуть виявляти аномалії у фінансових транзакціях: розпізнавати шаблони підозрілих витрат, виявляти раптові зміни у фінансовій поведінці та позначати невідповідності, які можуть вказувати на хабарництво, шахрайство або відмивання грошей [4].

У 2023 році Danske Bank, найбільша банківська установа Данії, отримав популярність через найбільші суперечки щодо відмивання грошей, які заплямували його історію серед інших. Його естонська філія, яку звинуватили у відмиванні понад 200 мільярдів євро в період з 2007 по 2015 рік, була в основі проблеми. Згідно з повідомленнями, ця величезна кількість грошей походить із сумнівних рахунків у Молдові, Азербайджані та Росії. Розслідування скандалу показало, що Danske Bank знехтував внутрішніми та зовнішніми попередженнями щодо підозрілого характеру транзакцій і не запровадив достатніх процедур протидії відмиванню грошей. За даними Міністерства юстиції США, Danske сприяв доступу клієнтів з високим ризиком до американської фінансової системи в Естонії та інших колишніх радянських державах.

У випадку з Danske Bank були запроваджені рішення на основі штучного інтелекту для покращення процесу відстеження потоків у мережі банку. Банк вирішив інтегрувати алгоритми машинного навчання, щоб виявляти попередження, які можуть виникати під час фінансових операцій [1].

Використання штучного інтелекту в ЄС регулюється Законом про штучний інтелект, першим у світі комплексним законом про штучний інтелект.

Нормативне регулювання в ЄС включає:

- Регламент ЄС про ШІ.
- Категоризація ризиків.
- Принципи прозорості та етики.
- GDPR: захист персональних даних.

У рамках своєї цифрової стратегії ЄС регулює штучний інтелект, щоб забезпечити кращі умови для розробки та використання цієї інноваційної технології. ШІ може створити багато переваг, наприклад, покращити охорону здоров'я, безпечніший і чистіший транспорт, ефективніше виробництво, а також дешевшу та екологічно чистішу енергію.

У квітні 2021 року Європейська комісія запропонувала перший закон ЄС про штучний інтелект, який запроваджує систему класифікації ШІ на основі ризиків. Системи ШІ, які можна використовувати в різних програмах, аналізуються та класифікуються відповідно до ризику, який вони становлять для користувачів. Різні рівні ризику означають більшу чи меншу відповідність вимогам ШІ. [3]

Рекомендація ЮНЕСКО щодо етики штучного інтелекту, ухвалена в листопаді 2021 року 193 державами-членами, підтверджує, що «учасники штучного інтелекту повинні докладати всіх розумних зусиль, щоб мінімізувати, уникати посилення або збереження додатків і дискримінаційних або упереджених результатів протягом життєвого циклу системи ШІ, щоб забезпечити справедливості цих систем».

Ця Глобальна Рекомендація просуває основні принципи, такі як прозорість, підзвітність і верховенство права в Інтернеті. Вона також містить конкретні політичні розділи, які закликають до кращого управління даними, гендерної рівності та важливих аспектів застосування ШІ в освіті, культурі, ринках праці, навколишньому середовищі, комунікації та інформації, охороні здоров'я та соціальному добробуті та економіці. На відміну від інших міжнародних інструментів, Рекомендація ЮНЕСКО містить розділи про моніторинг та оцінку й засоби впровадження у формі оцінки готовності та етики оцінки впливу, щоб гарантувати реальні зміни на місцях. [9]

Нещодавно було розроблено Білу книгу системи Організації Об'єднаних Націй щодо управління штучним інтелектом після загальносистемного процесу співпраці. Біла книга, підготовлена IAWG-AI, аналізує інституційні моделі системи ООН, функції та чинні міжнародні нормативні рамки, застосовні до глобального управління ШІ. Документ пропонується як загальносистемний внесок ООН у відповідні дискусії щодо управління ШІ, включаючи роботу Консультативного органу високого рівня з питань ШІ Генерального секретаря. Документ був схвалений Комітетом високого рівня з програм НЛСР на її 47-й сесії, а потім був схвалений Координаційною радою керівників системи ООН СЕВ. [11]

На рівні Африканського союзу (АС) Агентство розвитку (AUDA) опублікувало Білу книгу щодо panaфриканської політики ШІ та континентальної дорожньої карти. [5]

Загалом, наразі стандарти у сфері ШІ або розробляються у форматі рекомендацій від урядів (Біла книга у Сполученому Королівстві), або віддані на відкуп самокерованих органів (у Сполучених Штатах переважає так званий bottom-up approach). Втім, у Сполучених Штатах також розробили Білль про права у сфері штучного інтелекту, який затверджує 5 принципів регулювання ШІ, які є основоположними для цієї сфери: безпечність та ефективність системи, захист від дискримінації, конфіденційність даних, пояснення цілей використання, людські альтернативи для прийняття рішень.

Японія як інноваційна країна, що має значні інвестиції в розвиток ШІ, прагне знайти баланс між промоцією технологічного прогресу та захистом прав і інтересів громадян. Японія намагається виробити підхід до регулювання ШІ, який може бути більш відкритим та ліберальним, ніж модель, яку пропонує Європейський Союз, особливо в контексті авторських прав. [7]

Цифрова трансформація є стратегічним урядовим пріоритетом України. У червні 2020 року Кабінет Міністрів України визнав екзистенційну необхідність цифрової трансформації митниці, податкової, містобудування, земельних відносин, охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та пенсійного забезпечення, судочинства та захисту інформації (як галузей, що мають найвищий ризик корупції).

В Україні немає спеціального регулювання застосування ШІ для антикорупційної діяльності, проте існує секторальне регулювання ШІ. Зокрема, частково питання автоматизованої обробки даних покриває Закон України «Про захист персональних даних». Також ШІ згадується у Законі України «Про авторське право і суміжні права», де він фігурує як система, яка може створювати неоригінальні об'єкти, створені комп'ютерною програмою. Комплексного регулювання цього питання в Україні поки що немає, але в Україні вже є Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту – Біла книга Міністерства Цифрової трансформації України (червень 2024 року). Саме вона допоможе українським компаніям підготуватися до ухвалення закону-аналога AI Act Європейського Союзу, а громадянам – навчитися захищати себе від ризиків ШІ.

Важливий фокус – права українців у цифровому просторі. Штучний інтелект щодня розвивається, тому треба створити безпечне середовище, у якому ШІ допомагатиме суспільству, а не створюватиме додаткові загрози. [8]

Також з метою допомоги в дотриманні законодавства про захист персональних даних у сфері ШІ Офісом Омбудсмана та Міністерством цифрової трансформації України були розроблені

рекомендації щодо управління інтелектуальними системами ШІ відповідно до вимог національного законодавства та міжнародних стандартів. [10]

ЧЕСНО розпочав використання інноваційних технологій штучного інтелекту для виявлення потенційних корупційних ризиків у законодавчих текстах. Алгоритми ШІ прискорять виявлення прихованих ризиків корупції, які традиційні методи можуть не помітити. Цю аналітичну можливість було розширено завдяки співпраці з компанією 12New.AI (Вашингтон, округ Колумбія, США), розробником платформи аналізу юридичних документів на базі AI Best Agreement AI. Основна мета цього партнерства – не лише автоматизувати виявлення «шкідливих» положень у законодавчих ініціативах українського парламенту, але й поступово вдосконалювати алгоритми ШІ, навчаючи їх на реальних прикладах та відгуках експертів. Ця ініціатива знаменує собою важливий крок до створення прозорого та чесного законодавчого середовища в Україні, оскільки інтеграція сучасних технологій у процеси антикорупційного моніторингу може значно прискорити ці зусилля. Аналітики ЧЕСНО вже виявили кілька прогалин щодо очищення навколишнього середовища від промислового забруднення. [2]

Хоч штучний інтелект й має значний потенціал для протидії корупції, але його використання все ж потребує чіткого правового регулювання. Нам важливо враховувати міжнародний досвід та розробити національні стандарти для етичного та ефективного застосування ШІ. Пріоритетним є залучення громадськості та експертів з ШІ до обговорення правових аспектів використання штучного інтелекту. Україні потрібно імплементувати Регламент ЄС у національне законодавство. Також, є необхідність у визначенні вимог до застосування ШІ та затвердженні етичних принципів у сфері штучного інтелекту.

Ми мусимо розробити спеціальний законопроект щодо використання штучного інтелекту у публічній сфері, який би відповідав вимогам часу. Крім того, потрібно забезпечити підвищення цифрової грамотності серед публічних службовців. Неминуче створити в Україні міжвідомчу робочу групу для моніторингу та впровадження ШІ в антикорупційній діяльності на основі вже наявної системи антикорупційних органів.

Список використаних джерел

1. AML Watcher. 7 Use Cases of Artificial Intelligence in Anti-Money Laundering [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://amlwatcher.com/blog/7-use-cases-of-artificial-intelligence-in-anti-money-laundering/>
2. Chesno. Artificial Intelligence in Anti-Corruption: Opportunities and Challenges [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.chesno.org/en/post/6069/>
3. European Parliament. EU AI Act: First Regulation on Artificial Intelligence [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>
4. Global Anti-Corruption Blog. Artificial Intelligence in Anti-Corruption: Opportunities and Challenges [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://globalanticorruptionblog.com/2025/01/09/artificial-intelligence-in-anticorruption-opportunities-and-challenges/>
5. Graduate Institute of International and Development Studies. United Nations AI Resolution: A Significant Global Policy Effort to Harness AI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://executive.graduateinstitute.ch/communications/news/united-nations-ai-resolution-significant-global-policy-effort-harness>
6. IABAC. What is the Role of Artificial Intelligence in Modern Society? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iabac.org/blog/what-is-the-role-of-artificial-intelligence-in-modern-society>
7. Ligazakon. Правове регулювання штучного інтелекту: міжнародний досвід та українські перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://biz.ligazakon.net/analytics/223351_pravove-regulyuvannya-shtuchnogo-ntelektu-mzhnarodniy-dosvd-ta-ukransk-perspektivi
8. Lviv National University Blog. Штучний інтелект у сучасному світі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://university-blog.lnu.edu.ua/story-15/>
9. Soroptimist International. The UNESCO Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.soroptimistinternational.org/the-unesco-recommendation-on-the-ethics-of-artificial-intelligence/>
10. The Digital. Регулювання штучного інтелекту в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%83%D0%BB%D1%8E%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%A8%D0%86.pdf>
11. United Nations System Chief Executives Board for Coordination. Artificial Intelligence [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unsceb.org/topics/artificial-intelligence>

УДК: 332.14:338.246.8]:351

КОРНИЄНКО Олександр,

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KORNIENKO Oleksandr,

postgraduate student, Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-0472-0864>

Науковий керівник: **Наталія КЛИМЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

THE SIGNIFICANCE OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE DEVELOPMENT OF FRONTLINE TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

There is no doubt about the relevance of the issue of restoration of front-line territorial communities. After all, the significant scale of the destruction of social and residential infrastructure, the catastrophic drop in the level of socio-economic development, the slowdown of cultural development, and the loss of human capital require effective solutions and actions. Therefore, it is public administration that is of key leading importance for the restoration of front-line territories based on the collective adoption and implementation of strategic decisions on the basis of agreement and coordination of the goals and actions of all key participants. At the same time, the process of post-war reconstruction is complex and complex, which requires the development of strategic program documents that would serve as a basis for increasing the capacity of state institutions to ensure strategic planning, coordinate the efforts of all interested parties, attract international aid and implement effective methods of control over its distribution.

Keywords: public administration, front-line territorial community, post-war reconstruction, development.

Військові дії, внаслідок яких особливо постраждали прифронтові громади, призвели до значних руйнувань житлової та соціальної інфраструктури, катастрофічного падіння рівня соціально-економічного розвитку, уповільнення культурного розвитку, втрати людського капіталу тощо.

Тож, процес післявоєнного відновлення прифронтових територій потребує колективного прийняття і впровадження стратегічних рішень на засадах узгодження та координування мети й дій усіх ключових учасників, що і визначає сутність та значення публічного управління [1, с. 28].

На основі вищезазначеного, зауважимо, що процес післявоєнного відновлення є складним і комплексним, що потребує розробки стратегічних програмних документів, які б слугували основою для підвищення спроможності державних інституцій щодо забезпечення стратегічного планування, координації зусиль всіх зацікавлених сторін, залучення міжнародної допомоги та впровадження ефективних методів контролю за її розподілом.

Одним із таких програмних документів, який ґрунтується на принципах публічного управління є розробка плану відновлення, який повинен враховувати:

- масштаб збитків певної територіальної громади;
- потреби мешканців;
- можливості щодо відновлення;
- обсяги інвестування та джерела;
- готовність до консолідації та поєднання зусиль для відновлення життєздатності територій

тощо.

Успішна реалізація зазначеного плану можлива лише за умови координації та прийняття ефективних рішень на основі залучення органів місцевого самоврядування, суспільства та міжнародних партнерів.

Зазначимо, що координація передбачає акумулювання всіх зусиль для досягнення спільних цілей. Тобто, ефективна система координації має забезпечувати [2]:

- людиноорієнтоване середовище, яке стимулює особисту ініціативу, творчість і лідерство, а також неформалізоване співробітництво та обмін інформацією між державними службовцями, які працюють у різних організаційних підрозділах та установах;
- формальні структури, в рамках яких відбувається обмін інформацією та співпраця з розробки та реалізації програмних документів і заходів;
- формальні та неформальні процеси, які створюють спільне розуміння, узгодження і взаємодоповнюваність цілей між різними учасниками, залученими до розробки політики та впровадження;
- документи, які встановлюють узгоджені цілі, політичні напрямки та заходи тощо.

В умовах післявоєнного відновлення важливим є вирішення фінансових, соціальних та економічних питань для створення сприятливого середовища розвитку малого та середнього бізнесу, який перемістив свої потужності на інші більш безпечні території або просто припинив діяльність.

На основі проведеного аналізу, можна підсумувати, що для післявоєнного відновлення громад необхідним є використання засад публічного управління, яке передбачає поєднання зусиль держави та громадянського суспільства заради відновлення територій та відродження традицій та культурних цінностей.

Список використаних джерел

1. Pollitt, C., & Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. 240 p.
2. Communities should develop a comprehensive recovery programme. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/comprehensive-recovery-program-en.html>.

УДК 32:351:347.965]:355.513

КОРЧАК Ярослав,

державний службовець, студент-магістр кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KORCHAK Yaroslav,

public servant, master student of Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-5913-9571>

Науковий керівник: **Лілія ГОНЮКОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВНИЧОЇ ДОПОМОГИ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

PROBLEM ISSUES OF THE FUNCTIONING OF THE INSTITUTE OF FREE LEGAL ASSISTANCE IN THE PROCESS OF PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION

Free legal aid is a mandatory guarantee of any civilized country to ensure access to legal aid for citizens of different segments of the population. At the same time, emergence of problems in this system produces factors that undermine the state's ability to provide the guarantees it promised. The system of free legal aid in Ukraine is no exception and requires urgent changes, which have been repeatedly emphasized by legal community. The legal regime of martial law and other problems in the country are increasingly deepening existing problems and creating new ones, making their solution more and more difficult in the future.

Keywords: public policy, constitutional guarantees, lawyers, free legal aid.

Конституцією України закріплюється та гарантується вичерпний перелік прав і свобод людини, які викристалізуються у Законах України, нормативно-правових актах та є обов'язковою складовою будь-якої державної політики, що реалізується в Україні. Водночас не новою є ситуація, коли такі права особи можуть бути порушені іншими суб'єктами або органами держави. Навмисно чи ні спричинено таке порушення, але кожна постраждала особа володіє законодавчо встановленими інструментами протидії таким порушенням, а також усунення негативних наслідків від них.

Втім, не всі знають про такі інструменти, оскільки не завжди проблеми можуть виникати у тих галузях в межах яких ми володіємо професійними знаннями чи компетенціями. Не всі люди є юристами, проте кожен має можливість скористатись професійною правовою допомогою адвоката, про що закріплено у статті 131² Конституції України [1].

Частиною 1 статті 2 ЗУ «Про адвокатуру та адвокатську діяльність» закріплюється, зокрема, що адвокатура України – є недержавним самоврядним інститутом [2]. Попри таку відокремленість від держави, у системі адвокатури все ж функціонує підпорядкований державі підрозділ в особі безоплатної правничої допомоги (далі – «БПД»).

Так, БПД – це правнича допомога, що гарантується державою та повністю або частково надається за рахунок коштів Державного бюджету України, місцевих бюджетів та інших джерел (пункт 1 ч.1 ст.1 ЗУ «Про безоплатну правничу допомогу») [3]. Отримати таку допомогу можливо в центрах з надання безоплатної правничої допомоги, які утворюються, реорганізуються та ліквідовуються Міністерством юстиції України за пропозицією Координаційного центру з надання правничої допомоги. Тобто такі підрозділи БПД фактично підпорядковуються державі в особі Міністерства юстиції України.

Сама ж БПД розмежовується на первинну та вторинну правничу допомогу. Первинна правнича допомога передбачає інформування особи про її права, свободи і обов'язки, порядок їх реалізації, відновлення та виконання (надання правової інформації, консультування та роз'яснення з правових питань тощо). Право на таку допомогу мають усі особи, які перебувають під юрисдикцією України.

Що стосується вторинної правничої допомоги, то така полягає у створенні умов та рівних можливостей для доступу особи до правосуддя (складення процесуальних документів, представництво у суді, інших органах, захист). Скористатись цим видом БПД може вичерпний перелік осіб, який держава віднесла до «вразливих категорій населення», а саме: внутрішньо переміщені особи; люди з низьким доходом; люди з інвалідністю, які отримують низьку пенсію чи соціальну допомогу; ветерани війни; постраждали від домашнього насильства та інші (ст.14 ЗУ «Про БПД») [3]. Окрім цього, вторинну правничу допомогу можуть отримати усі підозрювані, обвинувачені, затримані та арештовані.

Як бачимо інститут БПД є досить об'ємним та демонструє прагнення держави забезпечити можливість населення доступом до професійної правової допомоги, як це гарантовано Конституцією. Водночас діюча система БПД має низку проблем, які неодноразово висвітлювались адвокатською спільнотою і потребують як найшвидшого усунення для подальшого забезпечення реалізації публічної політики в цій сфері.

Досить гострим є питання оплати праці адвокатів вторинної БПД. На відміну від звичайних, приватних адвокатів, які мають право на самостійне визначення розміру гонорару за свою роботу, гонорар адвокатів в системі вторинної БПД чітко унормовується формулами та методологією, що визначається Кабінетом Міністрів України. Мова йде про Методику обчислення розміру винагороди адвокатів, які надають безоплатну вторинну правничу допомогу, затвердженої постановою КМУ від 17.09.2014р. №465 [4]. Так, згідно абзацу три пункту 2 Методики, розмір оплати за годину роботи адвоката складає 5% розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, а саме – 151 гривню. Ба більше, Методика чітко визначає час, який може бути витрачений адвокатом в межах вторинної БПД і, відповідно, оплачений. До прикладу, за участь адвоката у досудовому розслідуванні може бути витрачено від 5 до 7 годин, а на судовому розгляді – від 13 до 16 годин. Такі нормативи є очевидно застарілими оскільки фактично адвокатом використовується значно більше часу для забезпечення належного рівня правової допомоги. Тому адвокат просто недоотримає коштів за реально виконану правову роботу. Так само Методика не передбачає винагород-заохочень за отримання позитивних рішень адвокатом, що є демотивуючим. Доповнюють ці чинники затримки із виплатою гонорарів (подеколи до трьох місяців), їх нестабільність і непередбачуваність, що характеризує таку роботу як матеріально не вигідну.

До окремих проблем слід віднести й непоодинокі факти втручання правоохоронних, державних органів у діяльність адвокатів БПД. Національною асоціацією адвокатів України систематично публікуються звіти щодо результати роботи адвокатів БПД та виокремлюються зокрема такі проблеми: втручання у правову позицію адвоката через нав'язування розроблених системою БПД власних стандартів та алгоритмів захисту; втручання у професійну діяльність адвоката шляхом спонукання до розкриття адвокатської таємниці; порушення незалежності адвоката у спосіб здійснення перевірки якості, своєчасності та повноти надання адвокатами правничої допомоги працівниками центрів БПД [5].

Таким чином ці та інші проблеми є небезпечними для роботи системи БПД, оскільки суттєво впливають на якість наданих послуг, нівелюють можливість залучення нових активних кадрів та як наслідок – підриває здатність держави у забезпеченні гарантій щодо надання професійної правничої допомоги. Тому важливим є аудит діяльності БПД і чинних нормативно-правових актів у цій сфері для належного доопрацювання та покращення.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон від 28.06.1996 №254к/96-ВР. URL:<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Про адвокатуру та адвокатську діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5076-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5076-17#Text>.
3. Про безоплатну правничу допомогу: Закон України від 02.06.2011 № 3460-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3460-17#Text>.
4. Питання оплати послуг та відшкодування витрат адвокатів, які надають безоплатну вторинну правничу допомогу: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2014 № 465. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/465-2014-%D0%BF#Text>.
5. Для системи БПД має бути запроваджена інша модель: Публікація на офіційному сайті Національної асоціації адвокатів України від 19.03.2024. URL: <https://unba.org.ua/news/8934-dlya-sistemi-bpd-mae-buti-zaprovadzhena-insha-model-lidiya-izovitova.html>.

УДК 351:338

КОРЧАК Наталія,

доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МОРДАС Ірина,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KORCHAK Nataliia,

Doctor of Law, Professor, Head of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-7702-2636>

MORDAS Iryna,

Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<http://orcid.org/0000-0002-2908-7555>

ПРАВОВИЙ СТАТУС ВИКРИВАЧІВ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

LEGAL STATUS OF CORRUPTION WHISTLERS IN UKRAINE

In accordance with national legislation, the concept and characteristics of whistleblowers have been analyzed. The legal basis for ensuring the rights, obligations and guarantees of protection of whistleblowers in Ukraine has been clarified. A list of legally defined rights of whistleblowers in Ukraine has been determined. A list of legally provided measures for the protection of whistleblowers in Ukraine has been determined.

Keywords: corruption, whistleblower, corruption whistleblower, whistleblower institute.

Впровадження інституту викривачів корупції в Україні є важливим кроком у напрямку боротьби з корупцією та зміцнення демократичних процесів у державі. Правовий статус викривачів корупції в Україні регулюється низкою законодавчих актів, які визначають їхні права, обов'язки та гарантії захисту. Основні з них:

- Закон України «Про запобігання корупції» (№ 1700-VII від 14.10.2014 р.);
- Кримінальний процесуальний кодекс України (№ 4651-VI від 13.04.2012 р.);
- Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо упорядкування окремих питань захисту викривачів» (№ 1502-IX від 01.06.2021 р.);
- Закон України «Про доступ до публічної інформації» (№ 2939-VI від 13.01.2011 р.);
- Закон України «Про національну безпеку України» (№ 2469-VIII від 21.06.2018 р.);
- Кодекс законів про працю України (№ 322-VIII від 10.12.1971 р.).

Основним документом, який регулює питання запобігання та протидії корупції в державі, є Закон України «Про запобігання корупції». Особлива увага в ньому приділяється інституту викривачів – осіб, які повідомляють про факти корупційних правопорушень. Закон визначає права, обов'язки та гарантії захисту викривачів, а також механізми подання інформації про корупційні правопорушення.

Відповідно до даного Закону, викривач корупції – фізична особа, яка за наявності переконання, що інформація є достовірною, повідомила про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень цього Закону, вчинених іншою особою, якщо така інформація стала їй відома у зв'язку з її трудовою, професійною, господарською, громадською, науковою діяльністю, проходженням нею служби чи навчання або її участю у передбачених законодавством процедурах, які є обов'язковими для початку такої діяльності, проходження служби чи навчання [1]. Закон не обмежує коло осіб, які можуть бути викривачами.

Викривач, відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» [1], має право:

- бути повідомленим про свої права та обов'язки, передбачені Законом;
- подавати докази на підтвердження своєї заяви;

- отримувати від уповноваженого органу, до якого він подав повідомлення, підтвердження його прийняття і реєстрації;
- давати пояснення, свідчення або відмовитися їх давати;
- на безоплатну правову допомогу у зв'язку із захистом прав викривача;
- на конфіденційність;
- повідомляти про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень цього Закону без зазначення відомостей про себе (анонімно);
- у разі загрози життю і здоров'ю на забезпечення безпеки щодо себе та близьких осіб, майна та житла або на відмову від таких заходів;
- на відшкодування витрат у зв'язку із захистом прав викривачів, витрат на адвоката у зв'язку із захистом прав особи як викривача, витрат на судовий збір;
- на винагороду у визначених законом випадках;
- на отримання психологічної допомоги;
- на звільнення від юридичної відповідальності у визначених законом випадках;
- отримувати інформацію про стан та результати розгляду, перевірки та/або розслідування за фактом повідомлення ним інформації.

Закон України «Про запобігання корупції»[1] передбачає також наступні заходи захисту викривача:

1) за наявності загрози життю, житлу, здоров'ю та майну викривача:

- звернення до правоохоронних органів.

За наявності таких загроз правоохоронними органами можуть бути застосовані правові, організаційно-технічні та інші спрямовані на захист від протиправних посягань заходи, передбачені Законом України «Про забезпечення безпеки осіб, які беруть участь у кримінальному судочинстві».

2) при порушенні трудових прав викривача або загрозі їх порушення:

- інформування керівника або роботодавця про права та гарантії захисту викривача, передбачені Законом України «Про запобігання корупції» та необхідність їх дотримання;

- звернення до Національного агентства з питань запобігання корупції;

- звернення до суду.

І, що важливо, права та гарантії захисту викривачів поширюються також на близьких осіб викривача.

Вважається, що викривання корупції сьогодні є одним із найбільш ефективних інструментів боротьби з нею, тому держава повинна бути зацікавлена у розвитку інституту викривачів та належним чином забезпечувати їхні права й гарантувати захист від ймовірних негативних наслідків.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

УДК 35.078.3

КРАЙНЮКОВ Максим,

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

KRAINIUKOV Maksym,

postgraduate student of the Department of State Studies, Law, and European Integration of Public Administration and Civil Service Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0003-7624-5784>

Науковий керівник: **Катерина РОВИНСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

СУДОВА ПОСЛУГА ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРАВОВА ПРИРОДА, СТАНДАРТИ ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ НАДАННЯ

JUDICIAL SERVICE AS AN ELEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION: LEGAL NATURE, QUALITY STANDARDS AND EFFICIENCY OF PROVISION

The legal nature of services is defined by the Civil Code of Ukraine, which outlines their essential characteristics. Judicial services, as a form of public service, are provided by judicial authorities to ensure justice. Key challenges include defining service quality, efficiency, and fairness. Establishing formal service standards and operational protocols can enhance judicial service delivery. Measuring quality based on customer satisfaction is subjective; alternative approaches, such as tracking repeat requests, are proposed. Given the state's monopoly on judicial services, ensuring their effectiveness and accessibility remains a crucial aspect of public administration.

Keywords: *judicial service, quality standards, efficiency.*

Правова сутність послуги визначена ст. 901 Цивільного кодексу України за якою одна сторона «зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі вчинення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцеві зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором» [1].

Визначена правова конструкція послуги відповідає заданим параметрам судової послуги, яка публічно визначається суб'єктами судової влади. Так, за суспільною домовленістю між суспільством та державою (сторони), судові (публічні) органи зобов'язуються надати послугу (пов'язана із правосуддям), а позивач (замовник) зобов'язується оплатити (сплата державного мита) суб'єкту надання судово-адміністративних послуг (виконавцеві) зазначену послугу, якщо інше не встановлено договором (звільнення від сплати державного мита).

Безумовною особливістю судової послуги є її мета – визначення справедливості через механізм правосуддя. Таким чином, споживач суддівських послуг звертаючись до суб'єктів відправлення правосуддя очікує на якісну послугу – справедливість. В цьому контексті виникає найсуттєвіша складність реалізації конструкції судової послуги – це її вимір та забезпечення. Не вдаючись до детального аналізу поняття «справедливість», маємо відмітити що така категорія є вкрай складною для оцінки враховуючи її суб'єктивний характер. Позивач звертається до системи правосуддя з метою встановлення справедливості за його суб'єктивним внутрішнім переконанням, підкріпленим нормативно-правовою позицією, яка у кожному випадку потребує об'єктивного та неупередженого правоаналізу.

Суддя апеляційного Івано-Франківського суду, Андрій Малєєв, розмірковуючи над послугою справедливості, дістався висновку, що «по-перше, послуга повинна бути визначеною, щоб особи заздалегідь знали, як і у якій формі вони її отримають. Визначеність послуги вказує на її конкретні споживчі якості – належність до певного класу речей чи процесів, що споживаються. По-друге, вона повинна бути уніфікованою – однаковою для всіх споживачів, які за нею звертаються. Це передбачає існування формальних стандартів, відповідно до яких ця послуга надається. По-третє, вона повинна

бути однаково доступною. Реальна доступність судової послуги для споживачів є складовою її справедливості. По-четверте, послуга надається і отримується не вся одразу, а поступово. Послуга правосуддя надається у різних сферах і у різний час до завершення провадження в справі. Це дає можливість усю послугу, яка надається судом, поділяти на складові частини – ряд послуг, що послідовно надаються на кожній стадії проходження справи» [2].

Одночасно, для існування формальних стандартів послуги, необхідними є визначення та встановлення категорій якості та ефективності. В нашому контексті ефективність надання послуг прямо корелює з операційними процесами, що суд виконує з метою забезпечення ефективного проходження справ у суді.

Кожен судовий сервіс проходить через послідовність операційних процесів, які виконуються працівниками суду. Кожний операційний процес є елементарною організаційно-технічною дією, спрямованою на досягнення формальної мети. Наприклад, процес виготовлення копії документа включає в себе звернення споживача за копією, реєстрацію заявки працівником суду, передачу замовлення виконавцю, пошук оригіналу документа виконавцем, виготовлення копії, передачу копії до сервісу суду для вручення споживачу та отримання споживачем копії, що позначає завершення цієї послуги.

Для споживача ця послуга представляє собою процес звернення до відповідного сервісу суду, очікування та отримання копії. Для суду необхідний комплекс організаційно-технічних заходів від різних операторів: взаємодія зі споживачем, ідентифікація проблеми, визначення шляху руху документації, реєстрація в базах даних, передача для виконання і так далі. Загальна сукупність зазначених процесів, необхідних для надання конкретної послуги, може бути охарактеризована як протокол операцій. Основна ідея полягає в тому, щоб для кожної послуги був встановлений формально визначений протокол операцій. Так, у разі можливості розроблення системи послуг та відповідних протоколів операцій, можна визначити необхідні ресурси для ефективного забезпечення якості надання цих послуг.

Разом з тим важливою складовою інституту послуги є оцінка якості надання послуг. Виміряти якість лише за розповсюдженим методом опитування споживачів (громадян) щодо задоволеності наданих послуг, на наш погляд, є некоректним виміром. Відчуття задоволеності є суб'єктивним. Натомість кількість повторних звернень за послугою може розглядатися як критерій якості, адже у випадку незадоволеності якості споживач не повертається. Однак, в контексті нашого дослідження маємо врахувати, що на судові послуги фактично є монополія держави. Споживач, громадянин не має фактично вибору за якістю послуг, адже вони надаються та забезпечуються суб'єктами публічно-владних структур в силу діючого законодавства України.

Для забезпечення ефективності та якості судових послуг важливо розробити формально визначені протоколи операцій для кожної послуги. Це дозволить оптимізувати операційні процеси та визначити необхідні ресурси для їх реалізації. Однак, в Україні відсутня система показників для оцінки якості судових рішень, що ускладнює об'єктивне вимірювання ефективності судових послуг.

Враховуючи монополію держави на надання судових послуг, споживачі не мають альтернативних варіантів, що підкреслює важливість впровадження системи оцінки якості та ефективності судових процедур. Це сприятиме підвищенню довіри громадян до судової системи та забезпеченню справедливості через механізм правосуддя.

Список використаних джерел

1. Цивільний кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV: станом на 10 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 16.02.2025).
2. Малєєв А. Судові послуги, операції, стандарти // Слово Національної школи суддів. 2015. № 2 (11). [Електронний ресурс]. URL: <https://slovo.nsj.gov.ua/index.php/ua/arkhiv-nomeriv/2015/2-11-2015/18-2015/541-sudovi-poslugi-operatsiji-standarti> (дата звернення: 16.02.2025).

УДК 351.85:304.4]:355.01

КУМЕДА Тетяна,

кандидат мистецтвознавства, доцент, доцент кафедри теорії, історії та філософії права Національної академії внутрішніх справ

KUMEDA Tetiana,

Ph.D. in Arts, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theory, History and Philosophy of Law of the National Academy of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-1690-4253>

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ КУЛЬТУРИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF CULTURE: PROBLEMS AND PROSPECTS

The article deals with the issue of effective public administration in the field of culture in the context of ideas of sustainable development, the importance of consideration is emphasized war, social, economic, political, cultural and environmental aspects in the formation of state policy in the field of culture. It is stated that the post-war recovery of Ukraine will require a comprehensive approach to reforming public administration in the field of culture. Effective state policy in the cultural sphere will contribute to national revival, the strengthening of national identity, and the integration of Ukraine into the global cultural space.

Keywords: public administration, culture, state administration in the field of culture.

Державне управління сферою культури в Україні є важливим фактором формування національної ідентичності, збереження історичної пам'яті та консолідації суспільства. Війна завдала значної шкоди культурній інфраструктурі, що позначилося як на її функціонуванні, так і на культурно-ресурсному потенціалі, а також вплинула на суспільні настрої та державну політику у сфері культури. Післявоєнний період вимагатиме суттєвого реформування підходів до управління культурною сферою, її відновлення та розвитку.

Аналіз останніх наукових розвідок і публікацій свідчить про те, що державне управління у сфері культури як предмет дослідження є складним феноменом, осмислення якого вимагає комплексного та інтердисциплінарного підходу з урахуванням викликів сьогодення: війни, соціальних, економічних, політичних, культурних та екологічних аспектів. Така складність обумовлена тим, що культура є цілісною системою, яка постійно змінюється відповідно до вимог і умов часу.

Управління сферою культури – це особлива діяльність держави, спрямована на реалізацію права всіх громадян на вільну участь у культурному житті суспільства, виявлення та врахування культурної компоненти у всіх суспільних, економічних, політичних та технологічних проєктах, збереження і збагачення культурної своєрідності народів у процесі розвитку культурних взаємодій. Його основні принципи сформувалися історично і мають специфіку, обумовлену різними формами національної культури та особливостями соціального, політичного та економічного розвитку країни.

В Україні державне управління у сфері культури характеризується низкою проблем: реформи 1990-х років надали пріоритет соціально-економічній сфері, відсунувши культурне життя та духовний розвиток на задній план. Передусім це торкнулося нормативно-правової бази, що регулювала соціально-економічні процеси. Особливості культурної сфери ігнорувалась, а культура перестала фігурувати в офіційних джерелах як самостійна сфера перетворювальної людської діяльності. Подібне ставлення до культури простежується і сьогодні.

На функціонування культурної інфраструктури в Україні значно вплинула зміна безпекової ситуації після повномасштабного вторгнення росії на територію України, стало особливо небезпечно збирати велику кількість людей та анонсувати культурні заходи, оскільки ніхто не може гарантувати безперешкодного їх проведення, громадяни нашої держави не почуваються у безпеці та змушені змінювати усталений спосіб життя, зокрема і культурного. Переважання міського способу життя та значна кількість ВПО в країні акцентують увагу на необхідності перегляду переліку культурних послуг і культурних практик відповідно до потреб цих цільових аудиторій. Актуалізувалася потреба в релокації бізнесу, що працював у сфері культури, креативних індустрій, крафтового виробництва

тощо. Також додаються давні проблеми соціально-економічного характеру, які воєнний стан тільки загострив (динамічні міграційні процеси, зміна демографічної ситуації).

Культурна галузь отримала нові виклики з пошуку фінансових і матеріальних ресурсів, до того ж при численній мережі закладів культури відчувається брак кваліфікованих кадрів та креативних ідей для повноцінного функціонування сфери. Низький рівень заробітної плати призводить до кадрових проблем, а заходи з підвищення кваліфікації та тренінги для працівників культури є не системними. Отож необхідне «перезавантаження» сфери культури, коригування пріоритетів, зміни підходів до культурних практик і культурних активностей, надання культурних послуг тощо.

Для досягнення цієї мети необхідно враховувати міжнародний досвід та світові тенденції у здійсненні державного управління у культурному секторі, а також ефективні адміністративні системи, що враховуватимуть інтереси всіх зацікавлених сторін, включаючи працівників культури, громадськість та представників бізнесу. Зазначене завдання реалізується шляхом виконання таких дій: 1) перегляд базового законодавства про культуру (Закон України «Про культуру» тощо), визначивши при цьому основоположні засади автономії бюджетних інституцій культури; 2) перегляд дотичної нормативно-правової бази (Бюджетний кодекс України, податкове законодавство тощо) для реалізації автономії бюджетних інституцій культури; 3) перегляд організаційно-правової форми бюджетних інституцій культури шляхом їх реорганізації задля надання максимальної сталості і свободи [1].

Дієвою практикою ефективної державної політики на міжнародному рівні є культурна дипломатія, що сприяє міжкультурному взаєморозумінню та співпраці, а також є важливим інструментом у просуванні сталого розвитку. Завдяки культурній дипломатії різні держави здатні презентувати свої культурні цінності для ведення діалогу з іншими країнами з питань, пов'язаних з культурою та сталим розвитком [2, р. 146].

Важливим елементом ефективного державного управління у сфері культури є використання інноваційних технологій та цифрових рішень. Цифровізація може суттєво покращити доступність культурних ресурсів і надати нові можливості для їхнього збереження та поширення [3, р. 7]. Культурну спадщину (картини, скульптури, документи, архітектурні споруди) можна оцифрувати, щоб зберегти її для майбутніх поколінь і зробити доступною для ширшої аудиторії.

Таким чином, післявоєнне відновлення України потребуватиме комплексного підходу до реформування державного управління у сфері культури. Важливими завданнями будуть відбудова зруйнованих культурних об'єктів, підтримка діячів культури, боротьба з російським культурним впливом та посилення міжнародної співпраці. Ефективна державна політика у сфері культури сприятиме національному відродженню, зміцненню національної ідентичності та інтеграції України у світовий культурний простір.

Список використаних джерел

1. Договір гідності заради сталого розвитку. Україна–2025: документ Несторівської групи. *Незалежний культурологічний часопис «І»*, 2015. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ji.lviv.ua/n80texts/Dogovir_gidnosti.htm.
2. Vysotskyi O. Y., Vysotska O. E. Technologies of Public Diplomacy: Methodological Principles and Practical Potential. *Epistemological studies in Philosophy, Social and Political Sciences*. 2020, № 3 (1). P. 139–147.
3. Hesmondhalgh D., Pratt A.C. Cultural industries and cultural policy. *International journal of cultural policy*. 2005. № 11 (1). P. 1–14.

УДК 334.02:351.853

КУЧМІЙОВА Тетяна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного університету

МЕРЗЛІКІНА Марія,

здобувач вищої освіти факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету

KUCHMIYOVA Tetyana,

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Cybernetics, Computer Sciences, and Information Technologies at Mykolayiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0001-5647-8167>

MERZLIKINA Mariia,

student of the Faculty of Management at Mykolayiv National Agrarian University

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ СТІЙКОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ КРИЗИ

THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN SHAPING A SUSTAINABLE SOCIO-ECONOMIC POLICY IN TIMES OF CRISIS

The role of public administration in shaping a sustainable socio-economic policy in times of crisis, particularly in Ukraine, was explored. Key aspects of crisis management were examined, such as adaptation to changing conditions, effective resource utilization, and support for socially vulnerable groups. The importance of innovative approaches, such as digitalization and international cooperation, for ensuring stability and sustainable development was analyzed.

Keywords: public administration, digitalization, crisis management.

Сучасний світ стикається з численними кризовими явищами, що суттєво впливають на соціально-економічний розвиток держав. Україна, як і багато інших країн, знаходиться у стані складних викликів, пов'язаних з економічною нестабільністю, зростанням соціальної нерівності, наслідками війни та екологічними ризиками. У цих умовах роль публічного управління набуває особливої ваги, адже воно визначає стратегії подолання криз, формування стійкої соціально-економічної політики та забезпечення ефективного використання ресурсів. Це робить дослідження ролі публічного управління у формуванні стійкої політики надзвичайно актуальним.

Питання ролі публічного управління в державному регулюванні економіки, а особливо в кризові періоди вже розглядалося вітчизняними науковцями, такими як Бондаренко І. В, Петров І. М, Сидоренко І. В. [1, 2], а також у іноземній літературі, зокрема Д.М. Кейнсом, Я.Тінбергеном та Р.Фрішем [1], вони звертали увагу на роль державного втручання в економічні процеси з метою стабілізації та зростання. Ними розглядалися питання державної економічної політики як інструменту підвищення добробуту населення, акцентуючи на важливості врахування громадської думки.

Публічне управління відіграє ключову роль у формуванні стійкої соціально-економічної політики, яка спрямована на адаптацію до кризових умов, мінімізацію їх наслідків та забезпечення сталого розвитку. У кризових ситуаціях важливим завданням є визначення пріоритетів державної політики, що враховують інтереси громадян та сприяють економічній стабільності. Зокрема, мова йде про антикризове планування, ефективний розподіл ресурсів, підтримку соціально вразливих груп населення та розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Для досягнення цих цілей необхідно застосовувати сучасні підходи до публічного управління, такі як прозорість, цифровізація, аналітичне прогнозування та інклюзивність у прийнятті рішень. Також важливо підвищувати компетентність управлінців і розвивати механізми зворотного зв'язку з громадськістю для адаптації політики до реальних потреб суспільства.

Основними принципами, на яких має будуватися антикризова стратегія публічного управління є своєчасне виявлення кризових явищ у діяльності підприємства; оперативність у реагуванні на різноманітні кризові ситуації; пропорційність реакції управління до реального рівня загрози його функціонуванню; повноцінне використання внутрішніх ресурсів для подолання кризи [2, с.104].

Напрями вдосконалення антикризової стратегії публічного управління – є розвиток адаптивної економічної політики, орієнтованої на швидке реагування на змінювані обставини, підтримка економічної активності через стимули для бізнесу, забезпечення соціального захисту, розвиток інфраструктури та інвестицій в інновації та міжнародна співпраця й залучення зовнішніх ресурсів. Необхідно враховувати й новітні соціальні та технологічні тенденції, які можуть значно змінити характер економічної діяльності та взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством.

Отже, публічне управління є невід’ємною складовою формування стійкої соціально-економічної політики в умовах криз. Ефективне використання інструментів управління дозволяє забезпечити адаптацію до нових викликів, зменшити соціальні та економічні втрати, а також закласти основу для сталого розвитку. Впровадження інноваційних підходів, зміцнення довіри до державних інституцій та підтримка партнерства з усіма зацікавленими сторонами є ключовими факторами у подоланні кризових явищ та формуванні стабільного майбутнього. Важливими є інноваційні підходи в управлінні, таких як цифровізація, інтеграція новітніх технологій та підтримка міжнародної співпраці. Публічне управління має також забезпечувати прозорість прийняття рішень, стимулювати економічну активність та захистити соціальні групи, що постраждали від криз, що в свою чергу сприяє відновленню та сталому розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Петров, І. М. Публічне управління в умовах глобальних криз: новітні підходи та виклики. Київ: Наукова думка, 2023. 210 с.
2. Бондаренко, І. В. Антикризове управління в державному секторі: стратегічний підхід. Львів: Академвидав, 2022. 280 с.

УДК 34.092.4:159.9

ЛАПКО Едуард,

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

LAPKO Eduard,

postgraduate student of the department of state studies, law, and european integration of public administration and civil service Odesa polytechnic national university

<https://orcid.org/0009-0003-8427-7735>

Науковий керівник: **Катерина РОВИНСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

ІНСТИТУТ ДОБРОЧЕСНОСТІ У СФЕРІ НАДАННЯ БЕЗОПЛАТНОЇ ПРАВОВОЇ ДОПОМОГИ

INSTITUTE FOR INTEGRITY IN THE FIELD OF PROVIDING FREE LEGAL AID

This article examines the critical importance of integrity in Ukraine's free legal aid system. It highlights the need for high ethical standards among legal professionals who serve vulnerable populations. The text explores the multidimensional nature of integrity – encompassing moral, legal, academic, and public aspects—and discusses discrepancies between legislative requirements and practical implementation. Best practices from international experience, such as internal control systems, ethics codes, and IT-based monitoring tools, are presented as essential for enhancing service quality, fostering public trust, and ensuring social justice.

Keywords: integrity, free legal aid, ethics, legal regulation, public trust, internal control.

Актуальність проблеми доброчесності в системі безоплатної правової допомоги обумовлена необхідністю забезпечення високих етичних стандартів у діяльності юристів, що займаються наданням правової допомоги малозабезпеченим категоріям населення та представникам суспільства, які опинилися у складних життєвих ситуаціях. Інститут доброчесності виступає гарантом якості надання послуг, сприяє формуванню довіри до державних інституцій та забезпечує соціальну справедливість [1].

У теоретичних дослідженнях поняття «доброчесність» трактують як систему морально-етичних принципів, що відображають внутрішню узгодженість переконань, рішень та дій. У правовій сфері цей інститут набуває особливого значення, оскільки професійна діяльність юриста безпосередньо впливає на реалізацію прав громадян та функціонування системи правосуддя [2, с. 58]. Безоплатна правова допомога як форма державної соціальної підтримки має базуватися на принципах неупередженості, відкритості та прозорості, що вимагає від фахівців не лише професійної компетентності, але й високих моральних стандартів.

Правове регулювання надання безоплатної правової допомоги в Україні закріплено законодавчо (Закон України «Про безоплатну правову допомогу»). Проте у практиці спостерігаються певні розбіжності між нормативно-правовими актами та реальним виконанням зобов'язань щодо етичних норм. Зокрема, не завжди забезпечується належний контроль за дотриманням професійної етики, що спричиняє ризики зловживань та порушення принципів доброчесності [3, с. 45-46]. Таким чином, інтеграція етичних стандартів у систему безоплатної правової допомоги є ключовим завданням для підвищення якості надання допомоги та зміцнення довіри громадян до правової системи.

Практична реалізація інституту доброчесності передбачає впровадження систем внутрішнього контролю, кодексів етики, регулярних семінарів та тренінгів для юристів, які надають безоплатну правову допомогу. Досвід зарубіжних країн свідчить, що успішна модель роботи вимагає не лише правового регулювання, але й активної участі професійних спільнот у розробці стандартів поведінки [4]. У цьому контексті важливою є роль професійних асоціацій адвокатів і правників, які через

саморегуляцію сприяють підвищенню стандартів етичної поведінки та контролю за якістю надання послуг.

Сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для контролю якості роботи фахівців. Електронні платформи для обліку випадків надання допомоги, онлайн-опитування та системи зворотного зв'язку дозволяють оперативно виявляти порушення етичних норм, аналізувати ефективність роботи окремих юристів та організацій. Впровадження таких механізмів сприяє підвищенню прозорості процесів, стимулює професійне зростання та забезпечує відповідальність за дотримання принципів доброчесності [5].

Незважаючи на позитивні тенденції, існують проблеми, пов'язані з недостатнім фінансуванням та ресурсним забезпеченням безоплатної правової допомоги, що може негативно впливати на дотримання високих етичних стандартів. Брак ресурсів, перевантаженість системи та недосконалість нормативно-правової бази створюють умови для можливих етичних компромісів. Таким чином, державі необхідно посилити контроль за дотриманням професійної етики, удосконалити систему стимулювання фахівців, що працюють у цій сфері, та забезпечити належне матеріальне стимулювання для підвищення якості послуг [6, с. 125].

В умовах глобалізації та інтеграції з європейськими правовими системами особливе значення набуває порівняльний аналіз моделей організації безоплатної правової допомоги. Запровадження кращих світових практик дозволяє адаптувати існуючу систему до сучасних викликів, сприяє гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами та зміцнює інституційний механізм забезпечення доброчесності [7].

Отже, інститут доброчесності в сфері надання безоплатної правової допомоги є багатовимірним явищем, що включає етичний, правовий, організаційний та інформаційний аспекти. Забезпечення високих етичних стандартів є важливим чинником для гарантування якості надання допомоги, зміцнення довіри громадськості та забезпечення ефективного функціонування правової системи. Подальші дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на розробку комплексних заходів щодо удосконалення нормативно-правової бази, впровадження інноваційних інформаційних технологій та формування системи професійного контролю за дотриманням етичних норм у діяльності безоплатних правозахисників.

Список використаних джерел

1. Про безоплатну правову допомогу: Закон України [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.02.2025).
2. Бойко О. В. Етичні аспекти надання правової допомоги // Право та суспільство. 2019. № 4. С. 58–67.
3. Петрова Л. С. Проблеми реалізації безоплатної правової допомоги в Україні. Київ: Юридична думка, 2020. 192 с.
4. Smith J., Johnson A. Integrity in Legal Aid: International Perspectives. London: Legal Publishers, 2018.
5. Digital Legal Aid Forum. Enhancing Transparency in Free Legal Services [Електронний ресурс]. 2021. URL: <https://digitallegalaid.org> (дата звернення: 12.02.2025).
6. Іванов М. О. Фінансування безоплатної правової допомоги: виклики та перспективи // Актуальні проблеми права. 2020. № 2. С. 112–125.
7. European Legal Aid Observatory. Comparative Analysis of Legal Aid Systems in Europe [Електронний ресурс]. 2020. URL: <https://elegalaid.eu> (дата звернення: 12.02.2025).

УДК 37.091

ЛАРИНА Оксана,

аспірантка Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, заступник директора видавництва «Літера ЛТД»

LARINA Oksana,

PhD student at the State Institution of Higher Education «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Deputy Director of the Litera LTD Publishing House
<https://orcid.org/0009-0003-7137-9097>

РОЗВИТОК ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

DEVELOPMENT OF PROFESSIONALISM OF PRIMARY TEACHERS IN THE CONDITIONS OF DISTANCE PROFESSIONAL TRAINING ON THE BASIS OF TRANSFORMATION PROCESSES

The article presents the theoretical and applied aspect of the growth of professional development of primary school teachers in the context of distance learning. The author reveals the impact of transformational processes on the growth of teachers' professionalism, namely, the acquisition of new innovative competencies that contribute to the reform of primary and basic secondary education on the basis of the Concept of the New Ukrainian School.

The existing scientific and methodological basis for in-service training of teachers today requires constant significant changes in the system of their professional development, in particular, the ability to respond promptly to various threats arising in the field of education as a result of pandemics, natural disasters, wars and other global challenges. This is especially true in the context of Ukraine's full-scale war with the aggressor country of Russia. Among the new trends in primary and general education, the author notes the positive impact of transformational processes on the interaction of state, municipal and non-governmental actors involved in the provision of educational services in the development of teachers' professionalism in digital technologies, including specialised higher education institutions, various centres for monitoring the professional development of teachers at the central, regional and local levels, teams of authors developing thematic courses on individual modules, grantors, public and non-governmental organisations.

The purpose of the article is to analyse the impact of transformational processes on the growth of primary school teachers' professionalism in the context of distance learning, which will facilitate the interaction of state, municipal and non-governmental actors in developing innovative competencies for the reform of primary and basic secondary education based on the Concept of the New Ukrainian School.

Keywords: *New Ukrainian School, professional development, distance learning system, primary school teachers, process approach, transformation, social media.*

Нині актуальним є виявлення нових позитивних тенденцій в сфері початкової та загальної освіти, які здійснюються під впливом трансформаційних процесів в контексті дистанційного підвищення кваліфікації вчителів [1; 2]. Саме завдяки трансформаційним процесам відбувається динамічний вплив на взаємодію державних, муніципальних та неурядових суб'єктів, залучених до надання освітніх послуг з розвитку професіоналізму вчителів з цифрових технологій. Здійснені нами моніторингові дослідження на засадах процесного (операційного) підходу сприяли розкриттю впливу трансформаційних процесів, зокрема, використання соціальних мереж, на зростання професійного розвитку вчителів у системі дистанційного підвищення кваліфікації в умовах існуючих викликів та загроз.

Професійний розвиток педагогічних працівників активно вивчали Лариса Гаєвська, Лідія Даниленко, Любов Задорожня, Анатолій Зубко, Світлана Івашнюва, Сергій Клепко, Наталія Ларіна, Тетяна Лукіна, Ганна Нестеренко, Віктор Олійник, Тамара Сорочан, Тетяна Сущенко, Наталія Протасова та ін. Їх наукові дослідження є підґрунтям для якісних змін у системі педагогічної освіти в Україні, що здебільшого ґрунтуються на вимогах нормативно-правової бази України до набрання чинності Законом України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017 р. [3].

Однак упродовж багатьох років вже активно досліджуються питання самостійного опанування професійними знаннями за індивідуальною траєкторією, де дорослі здобувачі самостійно шукають шляхи і можливості для досягнення конкретного результату навчання. Серед вітчизняних науковців ця тема вивчається Любов Карташовою, Андрієм Гуржієм, Тамарою Сорочан [4] та ін.

Серед закордонних дослідників, які вивчали діяльність вчителів у соціальних мережах ще в 2010-х роках відзначимо Карпетнера, Девіса, Раньєрі та ін. Так, американська дослідниця Т. Траст описала соціальні мережі як персональні навчальні (PLN), які можна використовувати для неформального навчання, співпраці та обміну знаннями та ідеями [5]. PLN можна створити переважно за допомогою одного сайту соціальних мереж, наприклад Facebook, де вчитель перебуває в одній або кількох «Групах», які відповідають його потребам та інтересам.

Дослідниця Сара Престрідж розглядає онлайн професійне навчання, як неформальний професійний розвиток, що надає вчителям автономію – самостійно обирати види діяльності, які покращують їхні знання та практику. На її думку професійні навчальні заходи у соцмережах не є обов'язковими, вони не регулюються державними органами, а тому педагоги долучаються до них у вільний час, керуючись особистими професійними мотивами [6].

Український науковець Олександр Радкевич у своїй статті «Соціальні мережі в професійному розвитку педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів» [7], окреслив можливості педагогічних мережових спільнот як інструменту для створення цифрових навчальних об'єктів, майданчика для обговорення педагогічної діяльності з колегами.

Тож вітчизняними та зарубіжними науковцями здійснені певні кроки у дослідженні впливу трансформаційних процесів на розвиток професіоналізму педагогічних працівників в умовах дистанційного підвищення кваліфікації засобами соціальних мереж.

Трансформаційні процеси в нашому дослідженні ми розглядаємо як складний і суперечливий процес, від якого залежить послідовна зміна станів об'єкту дослідження в часі, послідовна зміна предметів і явищ, що відбувається закономірним шляхом [8]. Поняття трансформаційного процесу як соціально-економічного феномену має інституціональне значення та знаходилося тривалий час на перехресті наукових підходів у сфері не лише економічної науки. Вважається, що поняття «трансформація» стало широко використовуватися в суспільних науках у другій половині XX століття для характеристики новітніх процесів, пов'язаних з радикальними структурними змінами [9]. Відомі вітчизняні дослідники Івашина С. Ю., Івашина О. Ф., Маркович І. Б. пропонують розуміти процес трансформації як поступове, відносно спокійне, але водночас глибоке і відносно швидко перетворення соціальної природи суспільства, викликане насамперед не зовнішніми чинниками, а внутрішніми потребами системи [10-11].

Цінними для нас є погляди учасників Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції «Трансформаційні процеси в умовах війни та післявоєнного періоду», яка відбулася в м. Чернігові 10 червня 2022 року. На ній представлені трансформаційні процеси науковців та практиків за такими напрямками як: архітектура та мистецтвознавство, військові науки, державне управління / публічне управління та адміністрування; економічні, історичні, медичні, педагогічні, політичні, психологічні, сільськогосподарські науки, соціальні комунікації, технічні, фізико-математичні, філологічні, філософські, юридичні науки, фізичне виховання та спорт [12].

Відповідно до поставленого завдання ми розглядаємо трансформаційні процеси у сфері педагогічної науки як невід'ємної складової сучасної освітньої системи, яка виступає передумовою розвитку Нової української школи. Для розуміння природи трансформації розглянемо понятійне поле та проаналізуємо передумови його виникнення.

Під трансформацією вчені розуміють зміну в чомусь, перетворення системи різного масштабу, глибини та спрямованості, спричинені внутрішніми або зовнішніми чинниками. Існує думка [там же], що трансформації відбуваються на певних етапах розвитку, так званих точках біфуркації, коли системи є дуже чутливими до будь-яких впливів, і відображають збуджений стан систем, які знаходяться на роздоріжжі, і навіть невеликі зовнішні флуктуації можуть призвести до зміни подальших шляхів еволюції, переходу до інших атракторів. Звичайно, трансформації можуть відбуватися і еволюційно, поступово, послідовно, але в цьому випадку вони менш помітні. При цьому еволюція у вигляді трансформацій не передбачає понять правильного чи неправильного, всі зміни оцінюються через людське сприйняття, тобто підлягають соціальній оцінці.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: КМУ, Розпорядження від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
2. Ларіна Оксана. (2023). Дистанційний курс підвищення кваліфікації як інструмент опанування авторської методики вчителями початкових класів. *Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди (PDDig-2023) у змішаному форматі*: матеріали IV науково-практичної конференції / наук. ред. М.О. Кириченко, І.Г. Отамась, Т.М. Сорочан. Київ : НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти». С. 76-79.
3. Закон України «Про вищу освіту» (2014). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
4. Сорочан Т. М. (2019). Феномен педагогічної майстерності як методологія трансформації професіоналізму педагогів Нової української школи. *Педагогіка і психологія*. № 1. С. 5–13.
5. Torrey Trust a , Daniel G. Krutka , Jeffrey Paul. Carpenter «Together we are better»: Professional learning networks for teachers.
6. Сара Престрідж (2019). Класифікація використання вчителями соціальних медіа для професійного навчання: парадигма професійного навчання, що самогенерується. *Комп'ютери та освіта*. Том 129. С. 143-158.
7. Радкевич, О. (2014). Соціальні мережі в професійному розвитку педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів. *Професійна педагогіка*. № 8. С. 88-93.
8. Гражевська Н. І. Турило А.М. (2011). Еволюція сучасних економічних систем : навч. посіб. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К. : Знання. 287 с.
9. Тоффлер Елвін. (2000). Третя Хвиля / пер. з англ. А. Євса; ред. пер. Шовкун. К.: Вид. дім «Всесвіт». 475 с.
10. Маркович І. Б. (2014). Розкриття сутності поняття трансформації економічного простору в системі категорій розвитку національної економіки *Економіка розвитку*. № 2. С. 77-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2014_2_16
11. Івашина С. Ю., Івашина О. Ф. (2014). Соціально-інституціональні аспекти економічної трансформації. *Проблеми економіки*. № 2. С. 309-314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_2_45.
12. Трансформаційні процеси в умовах війни та післявоєнного періоду. (2022). Збірник матеріалів Всеукраїнської міждисциплінарної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 10 червня 2022 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. 375 с. DOI: <https://doi.org/10.54929/confmult-06-2022>

ПЛАН МАРШАЛЛА – ДЛЯ УКРАЇНИ: ВІДНОВЛЕННЯ ЧИ ПЕРЕБУДОВА

THE MARSHALL PLAN FOR UKRAINE: RECONSTRUCTION OR RECONSTRUCTION

The article reveals the features of the recovery of the Ukrainian economy after the Russian aggression. The success of the Marshall Plan implementation is considered through the following achievements: the restoration of international trade relations and the revival of investment, both private and through grants and loans provided to the economies of European states; US financial assistance was directed at investing in industry; the possibility and amount of financing were made dependent on the comprehensive and structural reforms carried out in the subsidized countries. The results of the implementation of such a plan in Ukraine may be the revival of outdated industries; active development of business and the establishment of a market economy and democracy, which will be guaranteed by the revival of the middle class of the population, which will become the basis for its emergence and deepening; repayment of external borrowings, etc.

Keywords: Marshall Plan, economic reconstruction, crisis, military aggression of the Russian Federation, the EU, NATO.

Російська агресія стала імпульсом для відродження наймасштабніших проєктів часів Другої світової війни. Після прийняття Конгресом США Закону про ленд-ліз для оборони демократії Україною від 2022 року, світова спільнота розглядає можливість впровадження нового плану Маршалла для повоєнного відновлення України. «План Маршалла» став синонімом виходу з кризи, глобальної реконструкції, алгоритмом розв'язання проблем в різних сферах життя суспільства, спрямованим не проти політики чи дій якоїсь країни, а проти хаосу та відчуження («План Маршалла» для Східної Європи, впроваджений після розпаду СРСР, Німецька ініціатива 2017 року для країн Африканського континенту, глобальний «план Маршалла» для порятунку довкілля) [2].

Відразу після Другої світової війни Європа залишалася спустошеною наслідками руйнувань війни внаслідок чого США розглядали економічну стагнацію, зневіру населення, його бідність, всеохоплююче безробіття та переселення можуть стати чинниками посилення виборчої привабливості для ідеології комуністичних партій у Західній Європі. У відповідності до рішень Уряду США, метою Плану Маршалла були наступні завдання: надання інвестицій в соціально-економічне відновлення західної Європи з метою запобігання розширення комунізму; формування та відновлення й розвиток стабільної світової економіки. За реалізацію цього плану відповідали два відомства: Адміністрація економічного співробітництва, керована США і Європейська організація європейського економічного співробітництва.

Багато істориків вважають що план Маршалла став одним з перших кроків до економічної інтеграції європейських країн. Адміністрація президента Трумена передбачала систему, подібну до США, свого роду «Сполучені Штати Європи». Багато з 16 європейських країн-учасниць підписали Брюссельський договір 1948 року про взаємну оборону, який вже став передвісником утворення НАТО наступного року [2]. Загалом успішність реалізації плану Маршалла можна виокремити через наступні досягнення:

- відновлення міжнародних торгових зв'язків та відродження інвестування, як приватного так і через надані гранти та кредити в економіки європейських держав, та як наслідок, уникнення гіперінфляції у цих країнах;
- фінансова допомога США спрямовувалась на інвестування в промисловість та заборонялось витрачати її на покриття поточних витрат та формування за рахунок не бюджетів;
- можливість та розмір фінансування ставились в залежність від комплексних та структурних реформ, які проводились в дотаційних країнах.

Результатами впровадження плану можна визначити:

- відродження застарілих галузей промисловості без внесення зміни в національні економічні політики;

– активний розвиток бізнесу та встановлення ринкової економіки та демократії, яка гарантувалась відродженням середнього класу населення європейських країн, що стало основою для її зародження та поглиблення;

- погашення зовнішніх запозичень;
- розширення ринку збуту для Канади та США;
- послаблення комуністичного впливу [3].

Хронологія історичних подій побудови української державності та можливість відродження її економіки може проглядатись крізь призму досвіду реалізації плану Маршалла для України. В кінці етапу перебування Української РСР у складі союзної держави (СРСР) та в пострадянські роки здобуття незалежності, країна перебувала в стані стагнації та занепаду. Промисловий та аграрний сектор не міг функціонувати на урядові асигнування, а досвіду і можливості внутрішніх та зовнішніх інвестицій не було, як не було і сприятливого клімату для них. Як наслідок – падіння рівня благополуччя населення та рівня економіки до критичних меж, через відсутність комплексних реформ всіх галузей життя країни. Тож сучасна українська держава має уникнути вказаних проблем базуючись на досвіді минулих часів та блокувати подальший стрімкий рівень падіння показників економіки реальними кроками та реформами. На сьогодні перед нами стоять ті ж проблеми та задачі, що і в часи Другої світової війни – як каталізувати швидке виробництво та залучити реальні засоби спрямованих на підвищення обороноздатності та захисту держави через наявні ресурси промисловості та сільського господарства [5].

Методологія відновлення економіки нашої держави, не зважаючи на всі сьогоднішні перешкоди та загрози, є багатоликою. Професор Ф. А. Ліндсей, базуючись на досвіді реалізації плану Маршалла, ввів поняття «прямого плану відновлення», що був застосований у повоєнний час в країнах Західної Європи, коли кожна з країн, використовуючи наявні промислові потужності, покривала потреби в ресурсах та обладнанні інших потребуючих країн. Зазначене можна проектувати на Україну шляхом поглиблення внутрішньодержавних економічних зв'язків на принципах самовідновлення та самофінансування [6].

Науковці Т. Милованов (Київська школа економіки) та Жерар Ролан (Піттсбурзький університет) зазначають, що «після війни Україна матиме шанс позбутися залишків радянських законів і перетворитися на сучасну зразкову демократичну країну. Вона матиме шанс відбудувати не лише інфраструктуру, економіку, системи освіти та охорони здоров'я, але й модернізувати свою політичну та судову системи та стати повноправним членом ЄС» [1, с. 50].

На жаль, на сьогодні українське «економічне диво» не може бути явищем миттєвим, що базується на розвитку внутрішнього ринку через поширення та укорінення радикальних поглядів на теорію вільної торгівлі. Гіперболізоване сприйняття ролі вільної торгівлі у відродженні України призвело до неможливості розвитку української економіки без залучення іноземних інвестицій та участі в зовнішній торгівлі, однак, воно не є і неможливим. Тому в цьому процесі є винятковою роль держави та міждержавних угод в галузі інвестування та економічного співробітництва. Ключову роль має теж відіграти вступ країни до ЄС та НАТО.

Список використаних джерел

1. Відбудова України: принципи та політика. Паризький звіт 1 / за ред. Ю. Городніченка, І. Сологуб, Б. В. ді Мауро. Centre for economic policy research. 2022. 508 с. URL:
2. Всесвітня історія: план Маршалла. [Електронний ресурс] // Освіта.ua. URL:https://osvita.ua/vnz/reports/world_history/30665/.
3. Комар Н. Напрямки надання міжнародної фінансової та технічної допомоги в рамках плану Маршалла / Н. Комар., 2012. – 10 с. – (Вісник ТНЕУ).
4. Майкл Дж. Хоган. «Америка, Британія та реконструкція Західної Європи», 1947–1952 pp.
5. Найвигідніша інвестиція: історія про те, як план Маршалла позбавив Європу впливу комуністів // Znaj.UA. URL: <https://znaj.ua/history/223691-nayvigidnisha-investiciya-istoriya-pro-te-yak-plan-marshalla-pozbaviv-yevropu-vplivu-komunistiv>.
6. Паливода К. План Маршалла як приклад для української економіки. «Пропозиція з відновлення зростання і продуктивності економіки країни». Франклін ЛІНДСЕЙ. 02.09.2000 р. Кембридж, Массачусетс. URL: <https://zn.ua/ukr/business/plan-marshalla-yak-priklad-dlya-ukrayinskoyi-ekonomiki.html>.
7. Підлущкий О. Дж. Маршалл – реставратор Європи. / Підлущкий О. // Дзеркало життя. №2. 19 січня 2013 р.

МАЗУРИК Святослав,

кандидат юридичних наук, адвокат (індивідуальна адвокатська діяльність)

MAZURIK Svyatoslav,

candidate of legal sciences, lawyer (individual legal practice)

<https://orcid.org/0009-0002-0955-1733>

ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

EFFECTIVENESS OF STATE REGULATION OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET IN THE CONTEXT OF MODERN THREATS: NORMATIVE-LEGAL ASPECT

The effectiveness of legal regulation of social relations arising in the financial services market directly depends on the regulatory and legal mechanism. It has been proven that the legal regulation of social relations in the financial services market is one of the priority areas of legal regulation at the present stage, as the processes of proper and effective normalization of the financial sector are directly linked to ensuring financial security in the country, which is a crucial task amid ongoing military actions in the country. The legal mechanism of state regulation of the financial services market is implemented through general behavioral legal rules enshrined in normative and legal acts of varying legal force. It is argued that the current period of development of special legislation marks the beginning of a new stage in the modernization of the domestic financial services market, aimed not only at increasing trust in it and aligning with global standards for providing such services but also at creating an effective toolkit for state regulation of the financial market that meets modern realities and allows for the effective implementation of legally defined powers during the period of martial law.

Keywords: financial services market, Regulator, institutional capacity, state regulation of the financial services market, legal regulation mechanism.

Вагомим чинником впливу на якість публічного управління і державного регулювання є вплив норм права, які містяться у нормативно-правових актах. У процесі правозастосування органами держави об'єктивується регулююча дія права. Забезпечення ефективності державного регулювання ринку фінансових послуг в умовах триваючих воєнних дій, потребує не лише подальшого удосконалення чинного законодавства, але характеризується прийняттям не завжди популярних рішень та вжиттям жорстких заходів з боку НБУ, що супроводжується активною нормотворчістю Регулятора.

В структурі загального механізму державного регулювання ринку фінансових послуг, що має складну комплексну природу, правовий механізм регулювання слід вважати базовим. На наш погляд, без належного унормування діяльності з надання фінансових та супровідних послуг неможливо говорити про ефективне державне регулювання усім фінансовим ринком.

В своїх наукових публікаціях Д. Задихайло переконливо доводить необхідність створення цілісного функціонально органічного правового механізму фінансового ринку: «макроекономічна політика держави є найбільш складною та відповідальною частиною її економічної політики, і відповідно вимагає створення чіткого та цілісного правового механізму її реалізації. Сучасна макроекономічна політика є мистецтвом комбінування та оптимізації засобів щонайменше фінансової монетарної політики і це власне і є одним із вагомих чинників необхідності чіткого та цілісного правового механізму. В той же час стан законодавчої урегульованості функціонування відповідного механізму залишається на рівні, що абсолютно не відповідає сучасним вимогам» [1, с. 133].

Удосконалення нормативно-правової бази є характерною рисою сучасного етапу трансформації ринку фінансових послуг. Незважаючи на повномасштабну війну в Україні, оновлення законодавства, що регулює діяльність у сфері надання фінансових послуг вже демонструє свою ефективність у створенні стійкого, конкурентного та платоспроможного ринку фінансових послуг.

Результатам бурхливої нормотворчої діяльності, що має на меті посилення ефективності державного регулювання ринку фінансових послуг, попри війну, стало введення в дію (01.01.2024 р.)

нових Законів України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», «Про страхування», «Про кредитні спілки». З метою подальшої гармонізації спеціального законодавства, що регулює діяльність з надання фінансових та супровідних послуг із законодавством ЄС, зміцнення інституційної спроможності НБУ нещодавно був прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій Національного банку України з державного регулювання ринків фінансових послуг» [2].

На думку В. Нагребельного, стабільність, законність та ефективність управлінського процесу в економічній сфері може бути забезпечена за рахунок високого ступеня правової регламентації: «... не існує односторонньої залежності між державним регулюванням і державним управлінням та правом: що якісніше функціонує управлінський процес, то ефективнішим є власне юридичний механізм державного управління та державного регулювання. Таким чином, у забезпеченні правом належного рівня урегульованості суспільних (у тому числі економічних) відносин полягає один із найістотніших проявів впливу права на ефективність державного регулювання та державного управління. Без розв'язання правових та організаційних проблем функціонування системи державного управління і регулювання неможливо здійснити на практиці систему заходів щодо трансформації цієї системи, її реформування та (у кінцевому підсумку) запровадження адекватного сучасним потребам державного менеджменту в економічній сфері» [3, с. 137].

Розв'язати низку правових проблем, а саме усунення колізій між нормами Цивільного та Господарського кодексів України, має на меті новий Закон України «Про особливості регулювання підприємницької діяльності у перехідний період» [4] (04.02.2025 р. направлений на підпис Президенту України), яким передбачено скасування з 01.01.2026 року Господарського кодексу України. Хоча ця подія неоднозначно оцінюється у наукових колах, але на наш погляд, подібне оновлення нормативно-правової бази, передусім, спрямоване на покращення регуляторного впливу на діяльність окремих суб'єктів господарювання та відповідає потребам вітчизняного бізнесу.

Підсумовуючи, слід зазначити, що функціонування ефективного механізму державного регулювання ринку фінансових послуг в правовому режимі можливо лише за умови створення модерного правового механізму, створення сучасної, такої, що відповідає положенням директив ЄС, світовим практикам регулювання та нагляду на ринках фінансових послуг, нормативно-правової основи для функціонування ринку фінансових послуг.

Список використаних джерел

1. Задихайло Д. В. Державний механізм макроекономічного впливу як цілісний об'єкт законодавчого забезпечення. Економічна теорія та право. 2017. № 4. С. 130-142.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій Національного банку України з державного регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 08.10.2024 р. № 3994-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3994-20#Text>
3. Нагребельний В. Правове забезпечення модернізації державного управління та державного регулювання в економічній сфері України. Вісник Національної академії правових наук України. 2013. № 2. С. 133-140.
4. Про особливості регулювання підприємницької діяльності у перехідний період: Закон України від 09.01.2025 р. № 6013. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72707

МАКСИМЧУК Анна,

студентка 1-го курсу магістратури заочної форми навчання за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MAKSYMCHUK Anna,

first-year part-time master's student majoring in 281 of Public Management and Administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: Олег ЗУБЧИК, доктор наук з державного управління, кандидат філософських наук, доцент, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

CURRENT PROBLEMS AND PROSPECTS OF UKRAINIAN STATE BUILDING

Ukraine's state-building is a complex process shaped by historical legacies, globalization, and internal and external challenges. Key obstacles include political instability, corruption, regional disparities, military threats, and legal uncertainty. However, decentralization, economic reforms, digitalization, European integration, and civil society development offer opportunities for progress. Strengthening the rule of law, ensuring judicial independence, and fostering national unity are crucial for sustainable growth. The success of these reforms depends on a comprehensive approach and public trust in institutions. Only consistent modernization of governance, security, and the economy will help Ukraine build a strong, democratic, and resilient state capable of overcoming contemporary challenges.

Keywords: *state-building, political stability, decentralization, corruption, European integration.*

Українське державотворення є динамічним процесом, що постійно оновлюється та вдосконалюється, відповідаючи на внутрішні та зовнішні виклики. Історичні чинники значною мірою вплинули на сучасний стан державності, сформувавши складну систему політичних, економічних та правових відносин. У сучасному світі глобалізаційні тенденції вимагають швидкої адаптації державних інституцій до нових викликів, що в свою чергу потребує комплексного реформування всіх без виключення сфер державного управління.

Однією з основних проблем українського державотворення є політична нестабільність. Часті зміни урядів, нестійкість політичних коаліцій та вплив олігархічних структур на прийняття державних рішень значно ускладнюють процеси реформування. Політична криза негативно впливає на ефективність управління та довіру громадян, створюючи перешкоди для сталого та прогресивного розвитку країни.

Ще однією серйозною проблемою є корупція. Низький рівень довіри до державних інституцій, складнощі із залученням іноземних інвестицій та неефективність правозастосування суттєво гальмують економічний розвиток України. Для подолання цієї проблеми необхідно впроваджувати комплексні антикорупційні заходи та посилювати відповідальність за корупційні правопорушення[1, 4].

Нерівномірний регіональний розвиток також залишається актуальною проблемою сьогодення країни. Відчутні диспропорції між центром та периферією, урбанізаційні виклики та відтік населення з депресивних регіонів потребують створення ефективної та стабільної регіональної політики, яка буде спрямована на збалансований розвиток територій[2].

Військова загроза та національна безпека відіграють важливу роль у процесі державотворення, особливо в умовах гібридної війни. Потреба у модернізації оборонного сектору, зміцнення армії та посиленні стратегічних партнерств з іншими країнами є ключовими пріоритетами для забезпечення суверенітету та незалежності України[3].

Окрему увагу варто приділити правовій невизначеності, яка проявляється у відсутності комплексних реформ у правозастосовній сфері. Недосконалість законодавства, бюрократичні перешкоди та недостатня ефективність судової системи значним чином ускладнюють функціонування державного механізму та створюють передумови для соціальної нестабільності[7].

Одним із перспективних напрямків розвитку України є децентралізація, яка сприяє ефективному управлінню та розвитку місцевих громад. Саме передача повноважень на місцевий рівень дозволяє

громадам самостійно вирішувати актуальні для них питання, що в свою чергу значно підвищує ефективність управлінських процесів.

Економічні реформи відіграють ключову роль у формуванні стійкості державності. Чинником економічного зростання та конкурентоспроможності як регіонів, так країни загалом є формування та накопичення інформації, розвиток технологій, виробництво наукомісткої продукції, запровадження технологічно нового виробництва. В свою чергу інноваційний фактор є результатом вкладення інвестицій в людський капітал, а інноваційний тип економічного розвитку все більше стає тим фундаментом, який визначає економічну силу країни, її регіонів, а також їхнє перспективне місце на світовому ринку[8]. Стимулювання підприємництва, залучення іноземних інвестицій та створення сприятливого клімату для бізнесу є необхідним умовами для економічної стабільності та зростання, що в подальшому становитиме добробут громадян та всієї країни.

Цифровізація державного управління є ще одним важливим аспектом модернізації. Основними внутрішніми проблемами щодо впровадження цифрової моделі публічного управління в Україні, є відсутність офіційно визначеного категорійно-понятійного апарату, недосконалість нормативно-правового, інформаційно-аналітичного, науково-методичного, фінансового, організаційно-технічного та кадрового забезпечення. Розвиток електронного урядування сприятиме прозорості, зменшенню рівня корупції та підвищенню якості державних послуг. Впровадження цифрових технологій у державному секторі дозволить спростити адміністративні процедури та зробити їх доступнішими для всіх без виключення громадян [5].

Щодо європейської інтеграції, то вона залишається стратегічним пріоритетом для України. Адаптація національного законодавства до європейського, реформування ключових секторів економіки та державного управління сприятимуть наближенню України до членства в Європейському Союзі [6].

Важливим чинником сталого державного розвитку є безпосередньо розвиток громадянського суспільства. Підвищення рівня участі громадян у державних процесах, активність волонтерського руху та розвиток механізмів громадського контролю сприятимуть формуванню демократичного суспільства, де кожен громадянин матиме можливість впливати на прийняття важливих рішень.

Сучасні виклики державотворення вимагають комплексних реформ, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку України. Політична стабільність, економічне зростання, ефективне державне управління та залучення громадян до управлінських процесів є ключовими чинниками побудови сильної демократичної держави. Важливим аспектом залишається національна єдність, яка забезпечує стійкість державних інституцій перед внутрішніми та зовнішніми ворогами та викликами.

Список використаних джерел

1. Богатирьов І.Г. Організована корупційна злочинність як загроза національній безпеці України. Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ. 2024. № 2. 13–18 с. <https://visnik.dduvs.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/86/73>
2. Олійник О.О. Корупція, як загроза внутрішньої безпеки. Проблеми реалізації прав, свобод і законних інтересів суб'єктів права в Україні: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції. 2024. 321–324 с. https://er.knuid.edu.ua/handle/123456789/28395?utm_source=chatgpt.com
3. Ситник Г.П. Виклики національній безпеці у контексті формування нового світового порядку. 2023. 1-103 с. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/5244df44-885b-4188-a990-1d3de2ddf4cf.pdf>
4. Комаха Л.Г., Корчак Н.М., Ларіна Н.Б. Професіоналізм державної служби: вітчизняні виклики та європейські орієнтири. Матеріали міжнародного круглого столу до Дня державної служби. 2023. 12-14 с. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/367/files/e042ca3d-c4e0-4b73-8d46-a81c5709e88d.pdf>
5. Скорик О.О., Рябоконт Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. 2020. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1704>
6. Комаха Л.Г., Орлів М.С., Рубан Ю.Г.. Україна на шляху до ЄС. Виклики та перспективи. 2024. 1-104 с. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2112/files/6598623b-90b4-4f0e-a02a-33621cdb7e61.pdf>
7. Указ Президента України «Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>
8. Зубчик О. А. Інституційні засади конкурентоспроможності України як чинника забезпечення національної безпеки. Науковий часопис Академії національної безпеки. 2019. № 3-4. 128-146 с. https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=9va2vLkAAAAJ&citation_for_view=9va2vLkAAAAJ:a9-T7VOCCH8C

МАМКА Валерія,

аспірантка 3-го року навчання кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МАМКА Valeriia,

PhD student (Third Year) Department of Service and Medical Law Educational and Scientific Institute of Law Taras Shevchenko National. University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0001-1302-5384>

Науковий керівний: **Наталія ЛИТВИН**, доктор юридичних наук, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ КОРУПЦІЙНИХ ЗЛОВЖИВАНЬ ТА МЕХАНІЗМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

STATE POLICY ON THE REHABILITATION OF SERVICEMEN OF THE ARMED FORCES OF UKRAINE: PROBLEMS OF CORRUPTION ABUSES AND MECHANISMS FOR THEIR ELIMINATION

The rehabilitation of servicemen in Ukraine is a crucial state policy priority, but corruption significantly hinders its effectiveness. Key issues include budget misallocation, manipulation in medical assessments, and fraudulent rehabilitation programs. To address these challenges, it is essential to digitalize processes, enhance transparency, reform the medical evaluation system, and strengthen public and international oversight. Implementing these measures will improve service quality, ensure fair resource distribution, and provide proper rehabilitation for those in need. A transparent and efficient system is vital for supporting servicemen and maintaining trust in rehabilitation initiatives.

Keywords: rehabilitation, corruption, reform, government.

Забезпечення медичної та психологічної реабілітації військовослужбовців є одним із ключових напрямів державної політики України у сфері охорони здоров'я та соціального захисту військових. Україна активно розвиває систему медичної, фізичної, психологічної та соціальної реабілітації, проте цей процес стикається з численними проблемами, такими як: недосконалість правового регулювання, недостатній громадський контроль, монополізація окремих сфер медичних і соціальних послуг, що може утворювати, зокрема, корупційні ризики. Аби зрозуміти рівень корупційних загроз в державі в цілому, варто звернутись до «Індексу сприйняття корупції» (Corruption Perceptions Index, CPI) – показник, який з 1995 року розраховується міжнародною організацією Transparency International. Індекс розраховують на основі 13 досліджень авторитетних міжнародних установ і дослідницьких центрів. Для визначення оцінки України використано 9 джерел, ключовим показником Індексу є кількість балів, а не місце в рейтингу. Мінімальна оцінка (0 балів) означає, що корупція фактично підміняє собою державу, максимальна (100 балів) свідчить про те, що корупція майже відсутня в житті суспільства [1].

35 балів зі 100 можливих отримала Україна в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI) за 2024 рік. У новому дослідженні Transparency International наша країна посідає 105 місце поміж 180 країн. Так само 35 балів за результатами цього річного дослідження має Сербія. На один бал нас випереджає Домініканська Республіка, тоді як на бал менше набрали Алжир, Бразилія, Малаві, Непал, Нігер, Таїланд і Туреччина. Таким чином, після відчутного приросту на три бали у 2023 році вже у 2024-му Україна дещо втратила позиції в антикорупційній боротьбі. Основними ж драйверами змін залишаються реформи, спрямовані на євроінтеграцію і виконання міжнародних зобов'язань [2].

Розкриваючи детальніше проблематику корупційних ризиків в частині реабілітації військовослужбовців Збройних сил України, варто виділити основні проблеми корупційних зловживань у сфері реабілітації військовослужбовців:

1. Непрозорість розподілу бюджетних коштів (відсутність чітких механізмів контролю за державними закупівлями медичного обладнання та реабілітаційних послуг; можливість маніпуляцій при укладанні договорів із приватними клініками та реабілітаційними центрами).

2. Маніпуляції у сфері державних та благодійних програм (використання фіктивних реабілітаційних центрів для відмивання коштів; завищення вартості послуг у державних та приватних закладах).

3. Недостатній громадський контроль та обмежена прозорість рішень: (відсутність ефективних механізмів громадського моніторингу реабілітаційних програм; низький рівень цифровізації процесів, що створює умови для підробки документів).

4. Зловживання у процесі проведення медико-соціальної експертизи.

Важливим кроком в боротьбі з корупційними ризиками є ліквідація з 1 січня 2025 року медико-соціальних експертних комісій, систему яких було створено ще за часів набуття Україною незалежності, та запровадження натомість експертних команд з оцінювання повсякденного функціонування людини, що відповідає сучасним підходам до інтегрованої реабілітації. Експертні команди створюються на базі закладів охорони здоров'я, визначених військовими адміністраціями за погодженням з МОЗ. Команди формуються з лікарів-практиків, спеціальності яких потрібні для розгляду справи.

Склад експертних команд формуватиметься автоматичним способом індивідуально під кожен випадок та з урахуванням потрібного профілю лікаря. Особисті дані лікарів та пацієнтів залишаються прихованими до моменту оцінювання. Під час проведення експертизи на засіданні медико-соціальної експертної комісії за заявою особи може бути присутній її адвокат, законний представник або представник за довіреністю та/або лікар або фахівець з реабілітації у сфері охорони здоров'я, участь якого особа забезпечує самостійно [].

Отже, корупційні зловживання у сфері реабілітації військовослужбовців суттєво знижують ефективність державної політики та дискредитують соціальні ініціативи. Подолання цих проблем можливе шляхом:

Посилення державного контролю та цифровізація процесів (впровадження єдиної електронної системи обліку реабілітаційних послуг; автоматизація розподілу бюджетних коштів та електронний контроль за їх використанням).

Посилення антикорупційного нагляду та відповідальності (розширення повноважень Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) у сфері моніторингу витрат на реабілітацію).

Підвищення громадського контролю та залучення міжнародних організацій (відкритий доступ до інформації про реабілітаційні програми та їхнє фінансування; розширення співпраці з міжнародними партнерами (ООН, Червоний Хрест) для забезпечення прозорості процесів.

Список використаних джерел

1. Романов М. (2020) Розбудова правової держави в Україні в умовах корупційних ризиків. Реалізація державної антикорупційної політики в міжнародному вимірі *Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції*. Київ. <https://www.navs.edu.ua/pravova-prosvita/osnovi-antikorupciynogo-zakonodavstva-ukrayini/naukovi-statti-ta-tezi-z-antikorupciynoyi-tematiki/2020-rik/realizaciya-derzhavnoyi-antikorupciynoyi-politiki-v-mizhnarodnomu-vimiri-chastina-2.pdf>

2. Transparency International (2024) *Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index)*. <https://cpi.ti-ukraine.org>

3. Міністерство охорони здоров'я України (19.12.2024) *Парламент прийняв Закон № 12178 про реформу МСЕК, який враховує пропозиції людей з інвалідністю та громадських організацій*. https://moz.gov.ua/uk/parlament-prijnyav-zakon-12178-pro-reformu-msek-yakij-vrahovuye-propoziciyi-lyudej-z-invalidnistyu-ta-gromadskih-organizacij?fbclid=IwY2xjawHQ75pleHRuA2FlbQIxMAABHdEhAv6hgLIQ5RBavGgcZ0KqmgOsFik6cfqdCi0epL8YJ8yujUQbh1kQCA_aem_LkdaRm7A

МАХНО Аліна,

аспірантка кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MAKHNO Alina,

postgraduate student of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0005-9915-8215>

Науковий керівник: **Олег ГУБАНОВ**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТУ «PSYMETRICS» У ПРОЦЕСІ ТЕСТУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

APPLICATION OF THE «PSYMETRICS» TOOL IN THE PROCESS OF TESTING PUBLIC SERVANTS

In recent years, digital tools have been actively implemented in the selection of candidates for public service positions. In order to minimize external influence on the test results, certification and competitive selection have been conducted using the «PSYMETRICS» tool. At the same time, along with minimizing corruption risks, the application of this mechanism in practice has a number of drawbacks that lead to court appeals. The most typical among them are technical failures of the «PSYMETRICS» technology and the question of the expediency of involving commercial organizations in the testing procedure for public servants in the format of outsourcing.

Keywords: service law, public service, right of access to public service, certification, competition for a position.

Тести «PSYMETRICS» як елемент цифрових технологій активно використовується у процедурах реформування органів влади (зокрема, у частині перевірки відповідності публічних службовців займаним посадам). Зокрема, їх було застосовано під час проведення другого туру тестування кандидатів на посади прокурорів, під час проведення кваліфікаційного тестування кандидатів на зайняття посад детективів Національного антикорупційного бюро України (далі – НАБУ), слідчих Державного бюро розслідувань (далі – ДБР), під час конкурсу до Верховного Суду, Вищого антикорупційного суду, Вищого суду з питань інтелектуальної власності тощо для визначення професійної компетентності кандидатів.

У контексті тестування публічних службовців «PSYMETRICS» переважно використовується з метою перевірки вербального та абстрактно-логічного інтелекту. В окремих випадках тест також застосовується для вимірювання рівня математичного інтелекту службовців (наприклад, для працівників НАБУ [1]).

Тест «PSYMETRICS» складається із завдань різного типу та рівня складності і має адаптивний механізм подачі запитань. Тож кожне наступне запитання автоматично подається із загального банку запитань з урахуванням складності попереднього запитання та правильності / неправильності відповіді на нього. Такий підхід забезпечує більш точне вимірювання здібностей кандидата на посаду [1; 2].

У межах кожного тесту кожному кандидату на посаду публічної служби подається індивідуальний і неповторний варіант запитань. Оцінювання інтелекту проводиться винятково без попередньої підготовки, оскільки тестами оцінюється інтелект особи, а не перевіряється її здатність запам'ятати правильні чи неправильні відповіді на задані питання. Особливістю застосування інструменту «PSYMETRICS» у процесі тестування публічних службовців є те, що він повністю автоматизований. А це, за задумом розробників, має забезпечити недопущення впливу на тестування та його результати сторонніх осіб, а також унеможливлення будь-яких помилок, наприклад, у процесі підрахунку балів.

Разом з тим аналіз судової практики доводить, що досить часто предметом судового оскарження конкурсного відбору чи атестації стають саме процедура та результати тестування «PSYMETRICS». Типові недоліки, на яких наголошують позивачі, переважно полягають у такому:

1) публічні службовців, які не пройшли оцінювання, ставили під сумнів можливість проведення тестування сторонньою компанією. Іноді цю тенденцію підтримували і судді. Наприклад, у рішенні від 19 квітня 2021 року у справі № 640/36/20 Окружний адміністративний суд міста Києва зазначив, що «питання оцінки відповідності прокурора критеріям професійної компетентності, професійної етики та доброчесності прокурорів є виключним повноваженням кадрової комісії та не може бути передано на аутсорсинг стороннім комерційним організаціям» [3];

2) під час тестування іноді ставалися технічні збої у роботі, які негативно впливали на результати тестування. Зокрема, у справі №300/1453/20 Верховний Суд встановив, що у процесі тестування прокурорів Генеральної прокуратури у 2020 році не було вжито заходів, які б унеможливили технічні збої програмного забезпечення «PSYMETRICS», оскільки відповідач не зміг надати документи, які б свідчили про повне усунення технічних несправностей та повноцінне відновлення процедури тестування [4]. Разом з тим варто відзначити, що іноді позивачі, намагаючись оскаржити неуспішне проходження тестування, навмисно апелюють до несправності технічного забезпечення, незважаючи на те, що насправді «PSYMETRICS» працював справно. Тож у таких випадках суди схильні відмовляти у задоволенні позовів, адже у матеріалах справи відсутні акти, якими б фіксувались технічні несправності у роботі «PSYMETRICS» під час складання іспиту [5].

Таким чином, застосування інноваційної технології «PSYMETRICS» під час проведення тестування публічних службовців дозволяє значно спростити процес проведення іспиту, підвищити точність результатів і унеможливити сторонній вплив на процедуру перевірки. Разом з тим в окремих випадках функціонування системи «PSYMETRICS» дає збої, тож розробникам цього інструменту варто звернути увагу на ці казуси і допрацювати над технічною стороною застосування «PSYMETRICS» під час проведення тестування. З іншого боку, органи, уповноважені на проведення перевірок публічних службовців, повинні мати документальне підтвердження вжитих заходів, спрямованих на унеможливлення технічних збоїв під час тестування, чи документи, які свідчать про відсутність цих збоїв у день проведення тестування.

Список використаних джерел

1. Процедура тестування. Національне антикорупційне бюро України. URL: <https://nabu.gov.ua/roboota-v-nabu/pravila-priiomu/procedura-testuvannya/>. (дата звернення: 14.02.2025).
2. Про визначення особливостей порядку проведення тестування когнітивних здібностей та методики оцінювання його результатів під час кваліфікаційного оцінювання кандидатів на посаду судді в межах конкурсу на зайняття вакантних посад суддів в апеляційних судах: Рішення Вищої кваліфікаційної комісії суддів України від 23.10.2024 №331/зп-24. URL: <https://vkksu.gov.ua/doc/pro-vyznachennya-osoblyvostey-poryadku-provedennya-testuvannya-kognityvnyh-zdibnostey-ta>. (дата звернення: 14.02.2025).
3. Рішення Окружного адміністративного суду міста Києва від 19 квітня 2021 року у справі № 640/36/20. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/96405444>. (дата звернення: 15.02.2025).
4. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 04 травня 2023 року у справі №300/1453/20. URL: <https://opendatabot.ua/court/110640929-e2c1efe7d1ee87b418a9d7b6c524e4f5>. (дата звернення: 15.02.2025).
5. Постанова Касаційного адміністративного суду у складі Верховного Суду від 08 лютого 2023 року у справі №120/15902/21-а, п. 3.1. URL: <https://opendatabot.ua/court/108857811-05434c428ad041aacedbb2c2b7c00091>. (дата звернення: 15.02.2025).

УДК 342.98.

МАХНО Владислав,

аспірант кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MAKHNO Vladyslav,

Postgraduate student of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-9494-4960>

Науковий керівник: **Іванна МАЦЕЛЮХ**, доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ ГЕНДЕРНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

DIGITAL TECHNOLOGIES AS AN ELEMENT OF GENDER-RESPONSIVE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE

The introduction of digital technologies in public administration is one of the key and fundamental elements of a modern digitalised democratic state. Ukraine must create conditions for parity of access to digital services, technologies and information for both sexes. In today's context, there is an urgent need to integrate gender aspects into digital policy. The introduction of digital technologies improves women's opportunities. This in turn leads to better conditions for their representation in public service bodies. Such governance is focused on ensuring equal opportunities for both sexes. The main aspects of gender-responsive governance are the implementation of parity of participation of both sexes in decision-making processes.

Keywords: digital technologies, public service, gender equality.

Запровадження цифрових технологій у сферу публічного управління є одним із ключових та основоположних елементів сучасної диджиталізованої демократичної держави. Впровадження відповідних практик є беззаперечним внутрішнім імперативом. Україна не виняток. Берназюк О.О. стверджує, що в Україні законодавство містить низку нормативно-правових актів, які регулюють різні аспекти впровадження цифрових технологій у публічному управлінні [1, с. 110].

Бутник О.О. стверджує, що Україна взяла на себе зобов'язання впровадити гендерні підходи в усі аспекти державного життя. Держава має розробити відповідні політики та програми. Це означає, що Україна має створити умови для паритетного доступу представників обох статей до цифрових послуг, технологій та інформації. Дослідниця наголошує, що запровадження цифрових технологій в державне управління без урахування гендерного критерію може мати ряд негативних наслідків серед яких, наприклад, посилення існуючих нерівностей [2, с. 196].

The gender snapshot 2023 демонструє, що в умовах сьогодення існує нагальна потреба інтеграції гендерних аспектів у цифрову політику. Це може допомогти побороти гендерні розриви, що у свою чергу дасть можливість забезпечити належне публічне управління [3].

Важливо зазначити, що впровадження цифрових технологій покращує можливості жінок. Це в свою чергу призводить до покращення умов для їх представництва в органах публічної служби. Бутник О.О. також наголошує, що гендерно орієнтоване врядування можна вважати ключовим елементом сучасного управління. Таке управління зорієнтоване на забезпечення рівних можливостей для представників обох статей, також воно охоплює сферу прийняття рішень на всіх рівнях управління. Цей підхід має враховувати потреби як жінок, так і чоловіків під час розробки національної політики та надання послуг. Існує позиція, що важливо також брати до уваги інтереси окремих груп населення, які додатково виокремлюються в рамках гендерних категорій, [2, с. 197].

Іваніна Т., Кисельова О. та Колодій М. вважають, що основними аспектами гендерно орієнтованого врядування є реалізація паритетної участі представників обох статей у процесах прийняття рішень, надання рівних можливостей для впливу на управлінські процеси в ключових сферах, а також гарантування рівного доступу до результатів розвитку. Збалансована участь

представників обох статей в усіх сферах державного та суспільного життя є основоположною для гендерно орієнтованого врядування [4]. Залучення чоловіків та жінок до сфери прийняття рішень має забезпечити прийняття найбільш вдалих та ефективних політик.

Для досягнення поставлених цілей програма розвитку ООН «Гендерна рівність в цифровізації» висвітлює ряд рекомендацій, які покликані сформувати умови, що призведуть до гендерно паритетної цифрової інклюзії. Одним із елементів забезпечення реалізації зазначених ідей є національні та місцеві стратегії цифровізації, які мають бути розроблятися безпосередньо за участю місцевих громад. Також ПРООН зазначає такі основоположні принципи, які покликані недопустити цифрове виключення жінок та розробки гендерно-чутливих цифрових стратегій:

1. Взаємодія між стейкхолдерами, державним, приватним сектором та освітніми установами;
2. Створення цифрової публічної інфраструктури, основою якої є інклюзивність;
3. Посилення співпраці між державним і приватним секторами для розробки та впровадження передових практик;
4. Збільшення міжсекторальної взаємодії між міністерствами;
5. Прийняття та впровадження стандартів і протоколів, пов'язаних зі штучним інтелектом [5].

Отже, можемо дійти висновку, що впровадження цифрових технологій є ключовим елементом сучасного демократичного публічного управління. Реалізація, впровадження та забезпечення відповідних практик покладається на суб'єктів публічної служби.

Список використаних джерел

1. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Т. 1, № 46. С. 109–113. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/34345/1/ЦИФРОВІ%20ТЕХНОЛОГІЇ%20У%20СФЕРІ%20ПУБЛІЧНОГО%20УПРАВЛІННЯ.pdf> (дата звернення: 14.02.2025).
2. Бутник О. О. Гендерний мейнстримінг та цифрові трансформації в державному секторі: нові підходи до гендерно орієнтованого врядування. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 195–200. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4957/5001/11306> (дата звернення: 14.02.2025).
3. The gender snapshot 2023. UN. URL: <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2023/GenderSnapshot.pdf> (дата звернення: 14.02.2025).
4. Іваніна Т., Кисельова О., Колодій М. Гендерно орієнтоване врядування: практичний посібник. Київ : «Юстон», 2021. 116 с.
5. Mappioti I. Gender equality in digitalization. UNDP. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/kg/gender_equality_in_digitalization.pdf (дата звернення: 14.02.2025).

МАХОВИК Анна,

аспірантка кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MAKHOVYK Anna,

postgraduate student of the Public Service and Medical Law Department, Institute of Law of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Іванна МАЦЕЛЮХ**, доктор юридичних наук, професор кафедри службового та медичного права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

БЕЗПЕКА МЕДИЧНИХ ДАНИХ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

MEDICAL DATA SECURITY IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION

The digitalization of medicine enhances healthcare quality, treatment efficiency, and institutional operations but brings significant challenges, particularly in protecting personal medical data. Cyberattacks on healthcare institutions can lead to data breaches, operational disruptions, and patient safety risks. Key threats include unauthorized access, blackmail, phishing, and ransomware. To mitigate these risks, it is essential to implement multi-layered security, adopt advanced cybersecurity measures, train medical personnel, and strengthen regulations. A comprehensive approach is crucial to combating cybercrime while ensuring the confidentiality and security of medical data.

Keywords: patient data privacy, digitalization of medicine, cybercrime in healthcare.

Система охорони здоров'я є важливим елементом державотворення. Безсумнівно вона впливає на соціальний розвиток, економічну стабільність і національну безпеку. Швидкість та якість надання медичних послуг безпосередньо позначаються на збереженні життя та здоров'я людей, тому їх покращення є важливим держави.

Запровадження новітніх технологій покращує доступність надання медичних послуг, але водночас з'являються виклики пов'язані із захистом персональних даних громадян, кібербезпекою та дотриманням прав пацієнтів. Так як інформація про стан здоров'я людини є чутливою категорією персональних даних, то їй необхідно забезпечити особливий захист. Законодавству України бракує законодавчого акту, який би регулював обробку даних закладами охорони здоров'я України та державними органами (у дозволених законом випадках), а також впроваджував санкції за порушення.

Варто детальніше зосередитися на викликах, які постають зі збереженням медичних даних у епоху цифровізації. Статистика показує, що кількість кібератак у світі зростає щороку. У США за перші три квартали 2023 року зареєстровано 480 випадків витоку даних у сфері охорони здоров'я. Для порівняння, у 2022 році було 373 випадки. Найбільшими стали злами HCA Healthcare (11 млн постраждалих) та Managed Care of North America (8,9 млн) [1, ст. 160].

У лютому 2024 року кібератака на дитячу лікарню в Чикаго призвела до порушення роботи закладу. Медперсонал змушений був обробляти дані вручну. Це вже друга атака в цьому регіоні, після зламу лікарні Святого Антонія. Там викрадені дані потрапили у відкритий доступ, оскільки заклад не сплатив викуп у розмірі 800 000 доларів [2].

Ще один приклад – атака на 23andMe, компанію з генетичного тестування. Хакери вкрали дані близько 1 мільйона користувачів. [1, ст. 170-171] Масштабний витік даних стався також у державній медичній страховій компанії Філіппін, через що 36 мільйонів людей могли втратити свої персональні дані [3], через відсутність кіберзахисту. А у 2020 році хакерська атака на лікарню Дюссельдорфа призвела до смерті пацієнтки [4], так як не вдалося провести вчасно невідкладну операцію.

До основних наслідків таких витоків можна віднести:

Розголошення факту звернення пацієнта до закладу охорони здоров'я, медичних діагнозів та історії хвороб;

Можливість використання даних для шахрайства, шантажу, вимагання викупу, тощо;

Недовіра пацієнтів до системи охорони здоров'я;

Витік персональних даних на різні веб-сайти та інші.

Українські медичні установи мають серйозно підходити до захисту медичних даних. Це означає впровадження декількох рівнів безпеки для серверів, регулярне оновлення програм, створення резервних копій. Технології блокчейн та багатофакторна автентифікація також можуть допомогти.

Проте, видається, головним компонентом має бути навчання медичного персоналу цифровій грамотності. Необхідно проводити практики симуляційних атак для тестування готовності персоналу та перевірки їх реакції. Також важливо навчити їх розпізнавати фішингові атаки.

Слід звернути увагу на рівень доступу медичного персоналу до конфіденційних даних і встановити критерії доцільності доступу до інформації про пацієнта. Важливим кроком є впровадження журналів аудиту для контролю запитів до баз даних. Перспективним напрямком є розробка механізмів, що дозволять пацієнту контролювати, хто і з якою метою намагався отримати певну інформацію про нього.

На законодавчому рівні слід розробити єдині стандарти кібербезпеки для закладів охорони здоров'я України. А також впровадити санкції за недбале ставлення до захисту медичних даних.

Список використаних джерел

1. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест / відп. ред. О.Довгань; упоряд. О.Довгань, Л.Литвинова, С.Дорогих; Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України»; Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського. – К., 2023.– №10 (жовтень) . – 320 с.
2. Connor Jones. Lurie Children's Hospital back to pen and paper after cyberattack. The Register. 05.02.2024. URL: https://www.theregister.com/2024/02/05/lurie_childrens_hospital_cyberattack/.
3. Aldohn Domingo. Philippine Health Insurer lacked Cyber Protection Software, Hacked for Days. TECHTIMES. URL: <https://www.techtimes.com/articles/297317/20231009/philippine-health-cyber-protection-software-hacked.htm>.
4. Роман Гончаренко. Смерть пацієнтки у ФРН на сумлінні російських хакерів?. DW. URL: <https://www.dw.com/uk/smert-patsiientky-v-nimechchyni-na-sumlinni-rosiiskykh-khakeriv/a-55039709>.

МОВЧАН Антон,

магістр 2-го року навчання, ОНП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MOVCHAN Anton,

master of the 2st year of study, ONP «Public Service», specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Андрій МАЙСНЕР**, кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МІСТОБУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPLEMENTING URBAN PLANNING DOCUMENTATION AT THE LOCAL LEVEL IN CONDITIONS OF MARTIAL ARTS

Open data is crucial for government transparency and anti-corruption efforts, allowing businesses, media, and civil society to access public information. In 2022, Ukraine ranked second in open data maturity with 97%, highlighting ongoing progress despite the war. Open data aids military efforts through OSINT, providing intelligence on enemy activities and debunking misinformation. For post-war recovery, transparent use of international aid is vital. Ukraine has implemented a damaged property registry and plans to use AI-driven «Local Digital Twins» technology for reconstruction. Open data also supports social integration and public safety, balancing transparency with security risks. This is essential for Ukraine's future.

Keywords: open data, transparency, reconstruction, security, accessibility.

Реалії воєнного стану в Україні значно вплинули на управління містобудівною документацією на місцевому рівні. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації містобудівної політики до сучасних викликів, що включають руйнування інфраструктури, потребу у швидкому відновленні житлового фонду та забезпеченні прозорості прийняття рішень у сфері містобудування.

Одним із ключових аспектів дослідження є аналіз нормативно-правової бази, що регулює містобудівну діяльність в умовах воєнного стану. Зокрема, важливими є питання відповідності містобудівних планів реальним потребам громад, необхідності розробки нових генеральних планів та коригування існуючих схем територіального планування.

Особлива увага приділяється проблемам цифровізації управління містобудівною документацією, що має на меті підвищення ефективності роботи державних органів та доступу громадськості до інформації про містобудівні проекти. Використання геоінформаційних систем та інших цифрових інструментів є перспективним напрямом розвитку галузі.

Крім того, у рамках дослідження розглядаються механізми взаємодії між органами місцевого самоврядування, державними установами та громадськістю. Важливим аспектом є формування ефективної комунікаційної стратегії для забезпечення прозорості процесу ухвалення містобудівних рішень.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення механізмів управління містобудівною документацією, що сприятиме більш ефективному відновленню зруйнованих територій та забезпеченню сталого розвитку міст та громад України.

Окрему увагу приділено питанням правового регулювання процесів цифровізації містобудівної документації, включаючи вдосконалення законодавчої бази та розробку нормативно-правових актів, що сприятимуть ефективному впровадженню цифрових рішень. Важливим аспектом є узгодження національних стандартів з європейськими практиками, що дозволить інтегрувати українські міста у сучасний цифровий простір управління містобудівною інформацією.

Також досліджується роль публічних електронних платформ, які забезпечують відкритий доступ до даних про містобудівні проекти, зокрема щодо зонування, інфраструктурних об'єктів та

екологічного стану територій. Використання таких інструментів сприятиме залученню громадськості до процесу прийняття рішень та підвищенню рівня довіри до державних і місцевих органів влади.

Окрім того, розглядаються сучасні технологічні рішення, зокрема застосування штучного інтелекту та великих даних для аналізу урбаністичних процесів. Інноваційні підходи дозволяють прогнозувати розвиток міст, оцінювати ефективність містобудівних рішень та мінімізувати ризики, пов'язані з хаотичною забудовою чи недостатнім плануванням територій.

Результати дослідження можуть бути використані не лише для оптимізації управління містобудівною документацією, а й для створення стратегії цифрової трансформації в сфері урбаністики. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських міст, залученню інвестицій та формуванню комфортного міського середовища для жителів.

Список використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення 20.08.2024).

Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700. Дата оновлення 19.04.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 20.08.2024).

Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 12 березня 2011 року № 3038-VI. Дата оновлення 09.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>.

Про архітектурну діяльність: Закон України від 23 червня 1999 року 687-XIV. Дата оновлення 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text>.

Про основи містобудування: Закон України від 9 грудня 1992 року 2780-XII. Дата оновлення 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2780-12#Text>.

Про будівельні норми: Закон України від 8 грудня 2009 року 1704-VI. Дата оновлення 09.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1704-17#Text>.

Про стратегічну екологічну оцінку: Закон України від 20.03.2018 року № 2354-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19#Text>.

Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.2021 року № 926 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/926-2021-%D0%BF#Text>.

Про визначення формату електронних документів комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади, генерального плану населеного пункту, детального плану території: Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 року № 632 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/632-2021-%D0%BF#Text>.

Про відповідальність за правопорушення у сфері містобудівної діяльності: Закон України від 14.10.1994 № 208/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208/94-%D0%B2%D1%80#Text>.

Про конфлікт інтересів, Офіційний сайт НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/pokaznyky-diyalnosti-departamentu> (дата звернення 20.08.2024).

МОЛИБОГА Руслан,

кандидат політичних наук, докторант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України,

MOLYBONA Ruslan,

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

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

ТЕНДЕНЦІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ

TRANSFORMATION TRENDS OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SYSTEM IN THE CONTEXT OF GLOBAL TRENDS

The research identifies the following stages of digitalization implementation in the transport and logistics system: active use of artificial intelligence and machine learning; tracking via the Internet of Things; implementation of blockchain and smart contracts in information logical flows; use of autonomous vehicles («unmanned» technologies); development of digital outsourcing. Logistics providers, as before, have development trends, because corporations continue to look for ways to control costs for creating their own logistics infrastructure, transferring functions to experienced external service providers.

Modern theoretical and practical directions of innovative activity in the transport and logistics sector include three vectors: accumulated experience in the formation and functioning of transport and logistics infrastructure; organizational and economic mechanisms and resources recommended for use in the transport and logistics sector; innovative mechanisms and resources, the implementation of which will increase the efficiency of the transport and logistics sector.

Keywords: public administration, state regulation, state regulation of the transport and logistics sphere, innovations, transport and logistics sphere, digitalization.

У сучасних економічних умовах пошук нових напрямів для інноваційного розвитку транспортно-логістичних сфер та її елементів є актуальним державним завданням. Водночас, на сьогодні в умовах воєнного часу та обмеженості логістичної системи, транспортно-логістичних сфера набуває стратегічного критичного значення для нашої країни. Адже за допомогою зазначеної системи здійснюються не лише вантажоперевезення, а також перевезення людей, а й перевезення воєнних важливих об'єктів, здійснюється доставка провіанту для військовослужбовців, здійснюється передислокація військовослужбовців тощо. Тому, запровадження інновацій у транспортно-логістичну сферу є важливим для національної безпеки України та безпеки людей.

Один із таких напрямів – це цифровізація, яка передбачає ІТ-платформу, що інтегрує в єдиному вікні інноваційний механізм підбору маршруту вантажного перевезення вагона (контейнера), типу страхування вантажу, розрахунку вартості комплексу транспортно-логістичних послуг. Цифрові інновації в транспортно-логістичній сфері підвищують рівень самої логістичної роботи.

Четверта промислова революція пов'язана з цифровою логістикою та управлінням ланцюгами поставок, обумовлену переходом до Інтернет-торгівлі та цифрового виробництва, що змушує розглядати логістику як інструмент управління ланцюгом створення цінності та визначення фокусу змін у сфері логістики під впливом розвитку кіберфізичних систем на різноманітний характер вантажів та збільшення числа нових ринків збуту в умовах глобалізації світової торгівлі – з відповідністю кожної операції, що виконується логістичними посередниками, великій кількості державних розпоряджень, нормативно-правових режимів та відповідних процедур, особливо які стосуються митниці.

Отримавши переважний розвиток напрями впровадження цифрових технологій можна виокремити наступні етапи впровадження цифровізації у транспортно-логістичну систему:

1. Активне використання штучного інтелекту та машинне навчання.
2. Відстеження через Інтернет речей (IoT).

3. Впровадження блокчейн і смарт-контрактів в інформаційні логічні потоки.

4. Застосування автономних транспортних засобів («безлюдні» технології).

5. Розвиток цифрового аутсорсингу. Логістичні провайдери, як і раніше, мають тенденції розвитку, тому що корпорації продовжують шукати засоби контролю над витратами на створення власної логістичної інфраструктури, передаючи функції досвідченим зовнішнім постачальникам послуг.

Виявляються основні тенденції у розвитку цифрових технологій у сфері транспортної логістики. Першою тенденцією є створення та використання цифрових онлайн-платформ. Будь-які комбіновані технології організації транспортування товару стають найефективнішими при застосуванні цифрових технологій, що дозволяють вибрати необхідні перевізні засоби, розрахувати оптимальний маршрут та інші параметри вантажопотоків.

Досягається це шляхом створення та розвитку онлайн-платформ або електронних торгових майданчиків – спеціалізованих сайтів, побудованих на ідеології web 2.0 і набувають масової популярності.

Другою тенденцією є застосування технології блокчейн для розробки сучасних цифрових платформ транспортної логістики.

Використання технології блокчейн разом із смарт-контрактами та нейронними мережами дозволяє вивести на новий рівень процес страхування вантажоперевезень.

Третьою тенденцією є впровадження в експлуатацію безпілотного транспорту, який, за оцінками експертів, у найближчі роки відіграє певну роль в організації транспортування вантажів. «Технології безпілотного рейкового транспорту вже давно використовуються на метрополітенах і залізницях Великобританії, США, Японії, Німеччини, Іспанії, Бразилії, Японії, Малайзії та інших країн» [1]. «Національний оператор залізниць Франції (SNCF) у 2019 р. вів розробку двох прототипів автономних поїздів: пасажирського та вантажного» [2]. Безпілотні технології починають використовувати у водному транспорті. На початку грудня 2018 р. Rolls-Royce представив «перший у світі повністю автономний пором Falco» [3]. Сферами застосування безпілотників стане абсолютно все, що стосується перевезень – від великих вантажів до перевезень пасажирів таксі та кур'єрської доставки.

Четвертою тенденцією є використання у транспортній логістиці технології супутникової навігації. Воно стає особливо актуальним при контролі за небезпечними вантажами.

П'ята тенденція – активне спільне використання у транспортній логістиці технології Інтернету речей (IoT) та технології «цифрового двійника» (Digital Twins). Сферами застосування IoT є: системи платної експлуатації автотрас; системи зберігання та обліку вантажів; системи моніторингу графіків доставки, складської логістики; системи моніторингу технічного стану автопарку.

Таким чином, транспортна логістика все енергійніше заявляє про себе як про важливу складову економіки, а сучасні інформаційні технології та поява нових апаратних пристроїв дають можливість оптимізації практично всіх її компонентів – маршрутизації транспортних потоків, забезпечення збереження вантажів, страхування вантажів, способів доставки, урахування потреб одержувачів. Потреби транспортної логістики, своєю чергою, стимулюють розвиток IT-індустрії, розробку нових цифрових технологій, зокрема поєднують у собі різні за природою технології на вирішення логістичних завдань.

Таким чином, сучасні теоретичні та практичні напрями інноваційної діяльності в транспортно-логістичній сфері включають три вектори:

- накопичений досвід формування та функціонування транспортно-логістичної інфраструктури;
- організаційно-економічні механізми та ресурси, що рекомендуються до застосування в транспортно-логістичній сфері;
- інноваційні механізми та ресурси, провадження яких підвищить ефективність транспортно-логістичної сфери.

Список використаних джерел

1. Blockchain in Transport Alliance. URL: <https://www.bita.studio/members>.
2. 'Drone Train' Completes First Trial. *Railway Gazette International*. URL: <https://www.railwaygazette.com/drone-train-completes-first-trial/48874.article>.
3. У Фінляндії Rolls-Royce запустив перший у світі безпілотний пором. URL: <https://tsn.ua/auto/news/u-finlyandiyi-rolls-royce-zapustiv-pershiy-u-sviti-bezpilotniy-porom-1259997.html>.

МОРОЗОВ Денис,

аспірант 2-го курсу кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

MOROZOV Denis,

2nd year postgraduate student Department of Public Administration and Project Management, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology, State Educational and Scientific Educational Institution «University of Educational Management»

<https://orcid.org/0009-0004-4585-2634>

Науковий керівник: **Яніна КАЗЮК**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ

INNOVATIVE FINANCIAL TECHNOLOGIES FOR OPTIMIZING THE STATE BUDGET

In today's conditions of globalization processes and digital transformations, governments are faced with the need to implement the latest technologies to ensure effective financial management. Innovative financial technologies that contribute to the optimization of state budget management are studied. Key technologies, including blockchain, artificial intelligence, and big data analytics, are examined, as well as their impact on increasing transparency, efficiency, and reducing corruption risks in the budget process. The prospects for the application of innovations in Ukraine were separately considered, and the main problems and challenges that stand in the way of successful digitalization of the budget process were identified. The importance of innovations for sustainable economic development is determined.

Keywords: public budget management, financial transparency, digitalization, financial optimization.

У сучасному світі процеси управління державними фінансами стикаються з численними викликами, такими як нестабільність економічної ситуації, недостатня прозорість бюджетного процесу, а також високий рівень бюрократичних процедур. Водночас швидкий розвиток інноваційних фінансових технологій відкриває нові можливості для модернізації та оптимізації бюджетного управління. Застосування блокчейн-технологій, штучного інтелекту, великих даних та інших цифрових інструментів може значно покращити ефективність планування, моніторингу та розподілу бюджетних ресурсів, що дозволяє знижувати ризики фінансових зловживань, підвищувати прозорість у використанні державних коштів та забезпечувати більш точну оцінку потреб у бюджетному процесі. В умовах глобалізаційних процесів і цифрових трансформацій важливість оптимізації фінансових операцій для ефективного використання державних ресурсів є критичною для сталого економічного розвитку держави. Тому дослідження та впровадження інноваційних фінансових технологій у сфері бюджетного управління набуває особливої актуальності для забезпечення прозорості, ефективності та зниження витрат при формуванні та виконанні державних бюджетів [1].

Інноваційні фінансові технології (FinTech) включають широкий спектр цифрових інструментів та методів, що сприяють трансформації традиційних фінансових процесів. Основною метою впровадження таких технологій у бюджетне управління є підвищення ефективності використання державних ресурсів, забезпечення прозорості фінансових операцій та зниження адміністративних витрат. Одним із основних напрямів є використання блокчейн-технологій, що дозволяють створювати незмінні реєстри транзакцій, підвищуючи довіру до системи та запобігаючи корупційним схемам. Завдяки децентралізованому характеру блокчейн дозволяє знизити ризики маніпулювання даними та забезпечити високий рівень безпеки фінансових операцій.

Штучний інтелект (ШІ) та аналітика великих даних є іншими ключовими інструментами, що активно використовуються для оптимізації бюджетного процесу. ШІ дозволяє автоматизувати процеси планування та прогнозування бюджету, що зменшує людську помилку та підвищує точність фінансових прогнозів [2]. Впровадження інноваційних фінансових технологій у сферу бюджетного

управління має велике значення для підвищення рівня прозорості та відповідальності в державних фінансах. Застосування цифрових платформ для громадського моніторингу бюджету дозволяє зменшити рівень корупції та підвищити довіру громадян до органів влади. Водночас ці технології забезпечують більш ефективне управління ресурсами, що в умовах економічної нестабільності має критичне значення для підтримки стабільності національних фінансів. Однак для повноцінного впровадження цих інструментів необхідні відповідні правові та організаційні зміни, а також розвиток цифрової інфраструктури.

У світі все більше країн звертаються до інноваційних технологій для підвищення ефективності управління державним бюджетом. Одним із прикладів є використання блокчейн-технологій в таких країнах, як Естонія та Велика Британія. Естонія стала однією із перших у впровадженні блокчейн для управління публічними фінансами, забезпечуючи прозорість і незмінність фінансових транзакцій. Завдяки використанню цієї технології країна зменшила адміністративні витрати, знизил ризик маніпуляцій з бюджетними коштами та забезпечила громадське спостереження за витратами держави. Великобританія також активно використовує блокчейн для перевірки державних транзакцій та створення прозорих реєстрів фінансових операцій [3].

Ще однією важливою технологією є ШІ, який активно застосовують для оптимізації бюджетного планування та аналізу фінансових потоків. У Китаї ШІ використовується для прогнозування бюджетних потреб, аналізу економічних показників та визначення найбільш ефективних шляхів розподілу державних ресурсів. Завдяки цьому країна може швидко адаптуватися до змін економічної ситуації, а також здійснювати коригування бюджету у реальному часі. ШІ дозволяє прогнозувати не лише економічні тренди, але й виявляти потенційні фінансові ризики, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Інші країни, як США та Німеччина, використовують аналітику великих даних для глибокого аналізу фінансових потоків і ефективності витрат державного бюджету. Великі дані допомагають виявляти неефективність у фінансових процесах, визначати пріоритетні сфери для інвестування та скорочувати зайві витрати. Наприклад, у Німеччині аналітика великих даних дозволяє уряду отримувати точну картину про фінансові потоки на рівні місцевих бюджетів та національної економіки в цілому, що дозволяє вчасно виявляти проблеми й коригувати політику фінансового управління [3]. Загалом, глобальний досвід показує, що інноваційні технології мають величезний потенціал для покращення державного бюджетного процесу. Вони дозволяють не лише підвищити ефективність використання публічних коштів, але й забезпечити більшу прозорість, зменшити корупційні ризики та підвищити довіру громадян до органів влади.

Перспективи розвитку інноваційних фінансових технологій в Україні є значними, хоча їх впровадження все ще стикається з низкою викликів. В останні роки в країні спостерігається позитивна динаміка в цифровізації державного управління, зокрема у сфері фінансів. Вже існують електронні платформи для публічних закупівель та системи електронного бюджетування, які дозволяють підвищити прозорість витрачання державних коштів і знизити адміністративні витрати. Однак для більш масштабного впровадження інноваційних фінансових технологій потрібна подальша модернізація існуючої інфраструктури та створення сприятливого правового середовища. Одним із ключових напрямків розвитку є впровадження блокчейн-технологій для реєстрації та перевірки бюджетних транзакцій, яка має величезний потенціал для боротьби з корупцією та підвищення довіри громадян до органів влади. Вже зараз на рівні місцевих громад деякі українські міста проводять пілотні проекти з використання блокчейну для збереження даних про фінансові транзакції та інші публічні послуги. Проте для повноцінного розвитку цієї технології в Україні необхідна детальна правова регламентація, а також активна підтримка з боку держави [14]. Штучний інтелект та аналітика великих даних також можуть відігравати важливу роль у оптимізації бюджетного процесу. Вони дозволяють здійснювати точніший аналіз бюджетних даних, прогнозувати майбутні потреби в фінансуванні та виявляти неефективні витрати. Впровадження таких технологій допоможе не лише знизити витрати, але й поліпшити процес прийняття рішень на всіх етапах бюджетного циклу. Однак, для цього необхідно створити відповідні платформи для збору і аналізу даних, а також підготувати кадри, здатні працювати з сучасними аналітичними інструментами.

Незважаючи на значний потенціал, впровадження інноваційних фінансових технологій в Україні стикається з низкою перешкод: низький рівень цифрової грамотності серед частини державних службовців, і недостатня правова база для використання новітніх технологій, і технічні проблеми з інтеграцією різних систем. Проте, завдяки підтримці з боку міжнародних партнерів, а

також зростаючому інтересу до цифровізації, Україна має всі шанси стати одним із лідерів у регіоні у сфері фінансових інновацій.

Список використаних джерел

1. Ковальчук А.М., Копча Ю.Ю. Сучасні передумови розвитку підприємств машинобудування в реаліях неоіндустріального суспільства. *Economics Bulletin*. 2021. № 2. С. 188–198.
2. Arner D. FinTech: Evolution and regulation. URL: http://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0011/1978256/D-Arner-FinTech-Evolution-Melbourne-June-2016.pdf.
3. Балицька М. В., Бровенко К. С. Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 59–60
4. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku-kurs-na-staliy-rozvitok-innovatsiy-keshles-ta-finansovu-gramotnist>.

УДК 351.9:174

МОРОЗОВСЬКИЙ Микола,

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

MOROZOVSKYI Mykola,

postgraduate student of the Department of State Studies, Law, and European Integration of Public Administration and Civil Service Odesa Polytechnic National University

Науковий керівник: **Катерина РОВИНСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

ПОНЯТТЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД

THE CONCEPT OF INTEGRITY IN PUBLIC SERVICE: AN INTEGRATED APPROACH

This article examines the multifaceted concept of integrity within Ukraine's public service, emphasizing its moral, legal, academic, and societal dimensions. It highlights the integration of European integrity standards and OECD recommendations into Ukrainian legislation, notably the Law «On Prevention of Corruption.» The study underscores the significance of educational programs aimed at enhancing public servants' awareness of ethical standards. By fostering a culture of integrity, these measures aim to strengthen public trust in governmental institutions and ensure effective public service operations.

Keywords: integrity, public service, Ukraine, anti-corruption, ethical standards, OECD recommendations, public trust, educational programs.

В Україні стандарти доброчесності у публічній службі – це комплекс принципів та правил, які спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності, неупередженості та справедливості при прийнятті рішень публічними службовцями. Основні положення таких стандартів закріплено як у законодавчих актах (зокрема, у Законі України «Про запобігання корупції»), так і в нормативно-правових документах, що регулюють діяльність державних службовців.

Значну роль у формуванні та розвитку цієї культури відіграють європейські стандарти доброчесності та рекомендації міжнародних організацій, зокрема ОЕСР. Вони виступають орієнтирами для реформування державної служби, сприяють впровадженню найкращих практик у сфері боротьби з корупцією та стимулюють розвиток етичної поведінки на публічній службі. Наприклад, як відзначено в дослідженні, «основою формування та розвитку доброчесності на державній службі України є європейські стандарти доброчесності та боротьби з корупцією» [1].

Крім того, навчальні програми та сертифікаційні курси, присвячені запобігання корупції та впровадженню стандартів доброчесності, допомагають підвищувати рівень обізнаності публічних службовців про вимоги сучасного етичного регулювання [2]. Такі курси спрямовані на формування практичних навичок, необхідних для аналізу конфліктів інтересів, заповнення декларацій та дотримання норм, що гарантують доброчесність у повсякденній роботі.

Таким чином, стандарти доброчесності в Україні не лише є правовою вимогою, а й виступають важливим інструментом для зміцнення довіри громадськості до державних інституцій та забезпечення ефективного функціонування публічної служби.

Поняття доброчесності є багатовимірним і охоплює як морально-етичний, так і правовий, а також соціальний аспекти.

У морально-етичному сенсі доброчесність зазвичай розуміється як послідовне дотримання етичних принципів, що відображається у внутрішній узгодженості переконань, рішень і дій. Наприклад, Данієль Малан визначає доброчесність як «узгодженість між переконаннями, рішеннями та діями, і як постійне дотримання цінностей і принципів» [3, с. 278] – саме такий підхід дозволяє людині діяти етично навіть у тих ситуаціях, коли її вчинки не перебувають під наглядом.

У правовому контексті доброчесність набуває особливого значення як принцип, що має бути основою діяльності державних органів та служби. В українському законодавстві цей термін вперше був використаний для позначення високих етичних стандартів у діяльності виконавчої влади, що

дозволяло формувати антикорупційні заходи та забезпечувати ефективне управління [4]. Таким чином, доброчесність у правовій сфері виступає як антипод корупції і спрямована на підвищення довіри суспільства до інституцій.

У сфері освіти та науки поняття академічної доброчесності включає дотримання етичних норм при виконанні навчальних та наукових завдань. Це стосується чесності при складанні іспитів, написанні робіт, належного цитування джерел і запобігання плагиату. Академічна доброчесність є фундаментальною для підтримки якості освітнього процесу та довіри до наукових досліджень (ст. 42 Закону України «Про освіту») [5].

Публічна доброчесність – це зобов’язання державних службовців та інших представників влади діяти на користь суспільства, ставлячи публічний інтерес вище особистих або приватних вигод. Цей підхід є важливим інструментом у боротьбі з корупцією та сприяє формуванню відкритої, прозорої та підзвітної системи управління. За рекомендаціями ОЕСР, публічна доброчесність включає такі елементи, як ефективне управління ризиками, залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень і встановлення високих стандартів поведінки [6].

Цей аналіз дозволяє побачити, що поняття доброчесності має багатогранну природу, яка повинна враховувати як особистісний, так і суспільний рівні, що є необхідним для формування етичного, правового і академічного середовища.

Разом з тим, доброчесність на публічній службі – це багатовимірна категорія, що являє собою сукупність етичних, правових, академічних та суспільних норм, які визначають високий стандарт поведінки державних службовців.

Моральний вимір передбачає внутрішню узгодженість переконань, рішень та дій, що базуються на принципах чесності, справедливості та безкомпромісної етичної поведінки. Це означає, що службовець діє правильно незалежно від зовнішнього контролю, керуючись своїм моральним компасом.

Правовий вимір доброчесності у публічній службі вимагає суворого дотримання законів і нормативно-правових актів, що регламентують діяльність державних інституцій, сприяє прозорості, підзвітності та ефективній боротьбі з корупцією.

Академічний вимір передбачає забезпечення високих стандартів підготовки майбутніх службовців через формування етичної культури, вивчення принципів академічної доброчесності та відповідальне ставлення до наукової діяльності, що сприяє розвитку критичного мислення та професійної компетентності.

Публічний вимір визначає орієнтацію службовця на інтереси суспільства, із одночасним контролем громадськості, а публічний інтерес завжди ставиться службовцем вище особистих чи приватних вигод, що створює довіру до інституцій та підвищує їхню ефективність.

Таким чином, доброчесність у публічній службі, за інтегрованим підходом, поєднує етичні принципи, юридичні вимоги, академічну підготовку та суспільну відповідальність для забезпечення стабільного, прозорого та ефективного функціонування державних органів.

Список використаних джерел

1. Прудиус Л. В. Європейські стандарти доброчесної державної служби / Л. В. Прудиус // Аспекти публічного управління. – 2016. – № 8. – С. 65-74. – Режим доступу: <https://surli.cc/mosgmi>
2. Запобігання корупції та забезпечення доброчесності. Портал управління знаннями [Електронний ресурс] // Національне агентство України з питань державної служби. – Режим доступу: <https://pdp.nacs.gov.ua>
3. Visser, W., Matten, D., Pohl, M., & Tolhurst, N. (Ред.). (2007). *The A to Z of Corporate Social Responsibility: A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
4. Рядінська В. О., Гаврилюк Л. В. Правові проблеми визначення критеріїв доброчесності публічних службовців. Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Juridical Sciences. 2023. № 4. С. 134–142. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2707-0581/2023.4/20> (дата звернення: 15.02.2025).
5. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 15.02.2025).
6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Посібник ОЕСР з публічної доброчесності*. Париж: OECD Publishing. Посібник ОЕСР з публічної доброчесності. Режим доступу: <https://www.oecd.org/uk/publications/5b2fe28c-uk.html>

УДК 342

МОСЬОНДЗ Ольга,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

MOSONDZ Olha,

postgraduate student of the Department of public parliamentarism of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА**, доктор наук з державного управління, кандидат філософських наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ НАТО

THE PROCESS OF UKRAINE'S LEGISLATIVE ADAPTATION TO NATO STANDARDS

One of Ukraine's key priorities is aligning its legislation with NATO standards, which represent internationally recognized benchmarks for security and defense. This adaptation process includes implementing military organization standards, operational planning, communication systems, and logistical frameworks. The integration of NATO standards enhances interoperability with allied forces, improves military efficiency, and facilitates Ukraine's Euro-Atlantic integration. The NATO-Ukraine Commission plays a central role in overseeing this process, supported by the Annual National Programme (ANP). Legal reforms are crucial for implementing NATO standards, ensuring Ukraine's defense sector meets alliance requirements. This paper analyzes the legal mechanisms and challenges of Ukraine's legislative adaptation.

Keywords: NATO standards, Ukraine, legislative adaptation, defense reform, interoperability.

Одним із пріоритетів України є наближення до стандартів та норм НАТО, які визнані міжнародними стандартами безпеки та якості в оборонній сфері. Це включає в себе стандарти військової організації, планування та ведення операцій, комунікаційних засобів, логістики та багато інших аспектів.

Впровадження стандартів НАТО має кілька переваг для України. По-перше, це сприяє покращенню взаємодії та сумісності з іншими країнами-членами НАТО, що може сприяти отриманню допомоги та взаємодії в разі потреби. По-друге, впровадження стандартів дозволяє підвищити ефективність та професіоналізм українських військових та оборонних структур шляхом застосування передових практик та технологій. Стандарти НАТО включають в себе широкий спектр вимог і процедур, що стосуються забезпечення безпеки, організації, комунікацій, управління кризовими ситуаціями та багато іншого.

Хартія про особливе партнерство 1997 року є основою взаємин між Україною та НАТО. Комісія Україна-НАТО (КНА) відповідає за керування співпрацею і є місцем для консультацій між членами Альянсу та Україною з питань безпеки, які є спільними інтересами. Зустрічі КНА можуть відбуватися на різних рівнях, включаючи глав держав і урядів, міністрів закордонних справ або оборони, послів, а також на робочому рівні [1].

Декларація, яка доповнює Хартію, була підписана в 2009 році як продовження рішень, ухвалених на Бухарестському саміті НАТО 2008 року. Ця декларація надала РНМ центральну роль у поглибленні політичного діалогу та співпраці для підтримки зусиль України у виконанні реформ на шляху до євроатлантичної інтеграції та прагнення до членства в НАТО. Основним інструментом підтримки цього процесу є Річна Національна Програма (РНП), яка відображає національні цілі реформування України та річні плани реалізації.

РНП включає п'ять розділів, що концентруються на політичних та економічних питаннях; обороні та військових питаннях; ресурсах; питаннях безпеки; і правових питаннях, враховуючи реформи, пов'язані з належним управлінням, боротьбою з корупцією, верховенством права, правами людини та сектором безпеки та оборони. Члени Альянсу регулярно оцінюють прогрес через РНП, відповідальність за його реалізацію переважно лежить на Україні. Координацію реалізації здійснює

Комісія з питань координації євроатлантичної інтеграції України під керівництвом Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції.

Офіс НАТО в Україні, створений у вересні 2015 року, підтримує співпрацю на місцях і складається з Центру інформації та документації НАТО (NIDC) і Офісу зв'язку НАТО (NLO) [2, с.124].

Стратегія національної безпеки України від 14 серпня 2020 року визначає основні напрями співпраці з НАТО та розвитку повноправного членства в організації. Зокрема, Україна має на меті: швидко забезпечити сумісність Збройних Сил та інших складових сектору безпеки і оборони з відповідними структурами держав-членів НАТО; значно активізувати реформи, необхідні для відповідності критеріям членства в НАТО, зокрема в рамках реалізації річних національних програм за участю Комісії Україна-НАТО; отримати запрошення та приєднатися до Плану дій щодо членства в НАТО.

Політичний діалог між Україною та НАТО відбувається через двосторонні контакти на всіх рівнях, включаючи міжпарламентський. Основну роль у цьому діалозі відіграє Комісія Україна-НАТО (КООН), створена у 1997 році.

Парламентський вимір співпраці між Україною та НАТО включає співпрацю між Верховною Радою України та Парламентською Асамблеєю НАТО, законодавче забезпечення відносин між Україною та НАТО, а також парламентський контроль за виконанням законодавчих рішень щодо інтеграції України в євроатлантичний простір безпеки.

У Парламентській асамблеї НАТО Україну представляє Постійна делегація Верховної Ради. Парламентський контроль за реалізацією стратегії євроатлантичної інтеграції здійснюється Верховною Радою як самостійно, так і спільно з ПА НАТО. На двосторонньому рівні такий контроль забезпечує Спільна моніторингова група Верховної Ради та ПА НАТО, створена у 2000 році, відповідно до положень Хартії. У березні 2003 року було реорганізовано Міжпарламентську раду Україна-НАТО [3].

Відповідно до відповідних положень Конституції України, Україна у законодавчих актах закріпила стратегічний курс держави щодо повноправного членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору. Цей курс став основним пріоритетом правової політики держави, оскільки визначив стратегію розвитку суспільства з юридичної точки зору. Передбачено, що для реалізації оборонної реформи України планується поетапне зміцнення оперативних можливостей Збройних Сил України та інших компонентів оборони. Це включає впровадження стандартів НАТО та більш ефективне використання оборонних ресурсів шляхом внесення змін до законодавства України та інших нормативно-правових актів.

Таким чином, правовий механізм впровадження стандартів НАТО у військове законодавство України є важливою складовою реалізації стратегії правового розвитку держави, що потребує глибокого наукового дослідження. Зокрема, в аспекті аналізу форм впровадження стандартів НАТО у військове законодавство України як одного з заходів правового забезпечення оборонної реформи України. Тому слід враховувати різні міжнародні правові норми та принципи, зокрема щодо імплементації міжнародних зобов'язань, які мають широкий застосування у міжнародному праві.

Список використаних джерел

1. Процес адаптації законодавства до стандартів НАТО триває постійно. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3709927-proces-adaptacii-zakonodavstva-do-standartiv-nato-trivae-postijno-deputat.html>
2. Алексієвєць Л., Алексієвєць М. Трансформація відносин України та НАТО в 1991-2019 рр.: історичний аспект. Український історичний журнал. 2020. № 1. С. 126-142.
3. MadridSummitDeclarationissuedbyNATOHeadsofStateandGovernment (2022). NATO. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_196951.htm

УДК 658.589:65.012.2

НАЗАРЕНКО Ігор,

аспірант кафедри регіонального управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

NAZARENKO Ihor,

postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Світлана ДЯЧЕНКО**, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ФУНКЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ГОСПОДАРСЬКІЙ СИСТЕМІ ДЕРЖАВИ

FUNCTIONS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE ECONOMIC SYSTEM OF THE STATE

Innovative entrepreneurship is a key driver of economic development, enhancing competitiveness, technological progress, and socio-economic growth. From a public governance perspective, it plays a crucial role in creating favorable conditions for business development, stimulating innovation, and regulating economic processes effectively. The primary roles of innovative entrepreneurship include economic growth, job creation, investment attraction, and increased GDP. It fosters competitiveness, technological advancements, and sustainable development. The functions encompass resource efficiency, transformation of scientific research into real products, adaptation to market changes, investment in new technologies, and fostering education and integration between science, business, and government. Public support through policies, funding, and regulatory frameworks is essential for fostering a strong and competitive innovation ecosystem.

Keywords: *innovative entrepreneurship, economic system, public administration, economic development, competitiveness, technological progress, government regulation, innovation policy, scientific research, investments, educational function, integration of science and business, innovation ecosystems, startups, financing, state support, modernization, digital economy.*

Інноваційне підприємництво є ключовим чинником економічного розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, технологічному прогресу та соціально-економічному зростанню держави. З позиції публічного управління воно відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності, стимулюванні інновацій та ефективному регулюванні економічних процесів.

Сучасний стан розвитку економічної підсистеми держави повинен бути завжди орієнтований на досягнення максимального рівня конкурентних переваг за для отримання високий прибутків та економічних преференцій суб'єктами господарювання як приватного так і державного сектору. Беззаперечно в цьому процесі величезну роль відіграє держава через свій механізм управління, яка повинна створювати належні умови та стимулювати розвиток економіки та підприємницького сектор [4]. Разом з тим, великого значення набувають і тенденції розвитку самого підприємницького сектору, рівень економічної активності, який повинен забезпечувати конкурентні переваги за рахунок створення нових продуктів, підвищення рівня продуктивності та виробничої потужності тощо. Все це стає можливим за умови проактивної інноваційно орієнтованої позиції суб'єктів господарювання, які приділяють велику увагу інтенсивному шляху розвитку [2]. Це означає постійний пошук більш ефективних засобів виробництва, технологічного оновлення та постійного залучення висококваліфікованих фахівців здатних генерувати інноваційні продукти за рахунок каталізації та кооперації потенціалів інтелектуального та людського капіталу. Такий шлях розвитку підприємства характеризує його діяльність як таку, що має високий рівень інноваційної компоненти або складової, що обумовлює зростання не тільки рівня конкурентоспроможності, але здатності генерувати більш високу додану вартість. Останнє перетворюється на ознаку господарської діяльності такого суб'єкта, що характеризує його в цілому як суб'єкт інноваційного підприємництва.

Дійсно, для нормального функціонування та розвитку інноваційного підприємництва треба створювати необхідні умови, зокрема підвищення якості наукового потенціалу; вдосконалення науково-технічного потенціалу; формування висококваліфікованих продуктивних сил; створення належної законодавчої бази; залучення інвестицій в інновації тощо [1; 4]. Лише за таких умов та належної уваги з боку держави інноваційне підприємництво може виконувати функцію найважливішого інструменту розвитку і трансформації економічної системи в умовах сучасного розвитку [2]. Саме тому науковці акцентують увагу на тому, що інноваційне підприємництво, яке вступило на інноваційний шлях розвитку, повинно ґрунтуватись на принципах адаптивності (спонукання до підтримки балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей інноваційного розвитку); саморозвитку (самостійне забезпечення інноваційного розвитку); саморегуляції (пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища). При чому останнє на думку вченого є однією із головних характерних рис інноваційного підприємства, як окремої бізнес-моделі організації виробничих процесів [2;4].

Ключовою характерною рисою інноваційного підприємництва є здійснення на регулярній основі власними силами (замовлення виконання за контрактом спеціалізованими організаціями) наукових досліджень і науковотехнічних розробок, що є непрямым підтвердженням не просто разового факту прояву інноваційної активності, а системної діяльності, орієнтованої на забезпечення розвитку власного інноваційного потенціалу в майбутньому [3, с. 12]

Таким чином, під інноваційним підприємництвом доцільно розуміти особливу форм просторової організації промислово-виробничих процесів, в якій домінує та постійно використовується науково-технічна складова, інтелектуальний та людський капітал, які у своїй сукупності генерують нову якість продукції в результаті чого створюється наукоємна продукція здатна задовольнити не тільки існуючі, але і нові виникаючі вже після її створення потреби споживачів. Отже, інноваційне підприємництво відіграє вирішальну роль у формуванні стійкої, конкурентоспроможної та розвиненої економіки держави. З позиції публічного управління необхідна підтримка через державні програми, інвестування у дослідження та розробки, розвиток інфраструктури та створення сприятливого бізнес-середовища для забезпечення сталого економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Про інноваційну діяльність. Закон України від 05.12.2012 р. № 40-1. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
2. Єгупов, Ю., Шміголь, М. Цілі та форми планування інноваційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024 (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-22>
3. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. Проблеми і перспективи економіки та управління : науковий журнал. Національний університет «Чернігівська політехніка». Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2023. No1(33). С. 7–13.
4. Boris Burkinsky, Larysa Kupinets, Natalya Andryeyeva and Olha Shershun. Ukrainian Agro-Food Sector in The Context of Global Patterns of Environmental Innovation Development. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*. Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe, 2022, 25(4), 45–63. DOI: <https://doi.org/10.18778/1508-2008.25.29>

УДК 351:352/354

НИНЮК Інна,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління
Волинського національного університету імені Лесі Українки

NYNYUK Inna,

PhD in public administration, associate professor Department of Political Science and Public Administration
of Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

This study aims to examine the nature of change processes in public administration, the nature of innovation in this area, and the challenges associated with changes in the field of digitalization. Using the experience of several countries, the study outlines the leading digital solutions, such as e-government and artificial intelligence, as well as the main challenges, such as cyber threats and organizational barriers. The results show that the successful case studies used by different governments to overcome the difficulties emphasize the value of synergies and adaptive management. These results are essential for policymakers if they are interested in improving digital governance in the public sector.

Keywords: digital transformation, public administration, e-government, challenges, innovations.

На наш погляд, у сучасних умовах публічного управління інформаційні технології значною мірою трансформуються, а точніше, змінюють взаємодію між урядом, громадянами, бізнесом, та, передусім, внутрішнє середовище самого уряду [2]. Цифрові рішення поступово інтегруються в глобальну систему управління, надаючи цьому терміну нових цифрових значень і запроваджуючи нові форми електронного урядування, штучного інтелекту, великих масивів даних, блокчейну та технологій «розумного міста» [3]. Усі ці розробки створюють унікальні можливості для посилення надання послуг відкритого доступу, підвищення відкритості та полегшення процесів прийняття рішень. Водночас, це створює нові виклики, від хакерства до цифрового розриву, які змушують уряди регулювати інновації та прогрес; допомагати людям сприймати адекватно нові технології [1].

Вивчення важливих цифрових досягнень, зокрема електронного публічного управління, штучного інтелекту, автоматизації, великих масивів даних, бізнес-аналітики, блокчейну та «розумних міст», доводить, наскільки ці технології трансформують публічне управління. Такі інновації надають багато переваг як організаціям, так і окремим користувачам, наприклад, ефективність і вартість процесів, ефективні процедури консультацій між урядом і громадянами; розширена участь громадськості в процесах прийняття рішень [4-5].

Вважаємо, що ключовою ідеєю подальшого розвитку державного управління є здатність інтегрувати ці нові технології з метою запровадження більш відповідального та ефективного урядування.

На нашу думку, є декілька проблем, які наразі потребують вирішення у державних організаціях, оскільки з прогресом і впровадженням нових технологій у наданні послуг державні установи залишаються під загрозою з боку кіберзлочинців, витоку даних, отже, є потреба в сучасних системах безпеки.

Окрім того, деякі соціальні фактори діють як очевидні культурні та організаційні обмеження; за характером бюрократії більшість осіб, які вступають у державний сектор, неохоче переходять на нові технології.

Проблему посилює дефіцит навичок – недостатня кількість професіоналів, здатних ефективно впроваджувати найсучасніші цифрові інструменти, що послідовно гальмує розвиток.

І останнє, але не менш важливе: існує проблема фінансування, оскільки уряди змушені витратити багато коштів на оновлення технологій, а також на підтримку інфраструктури, що вже існує, тому вони рідко мають достатній бюджет для впровадження радикально нових цифрових технологій. У поєднанні вони створюють далекоюсяжну перешкоду для досягнення та загальної цифрової трансформації державного управління.

Цифрова трансформація в публічному управлінні є не менш важливою, оскільки вона відкриває багато шляхів для покращення ефективного управління. Найбільшою перевагою можна вважати

ефективність і зниження витрат. Це пов'язано з тим, що коли надання державних послуг передбачає роботу з великою кількістю документів, фінансуванням витрат, уряди, врешті, марно витрачають великі кошти, хоча ці суми можна використати для підвищення рівня життя людей, швидше та ефективніше, шляхом надання державних послуг. Зазвичай, цифрові інструменти розширюють відкритість і відповідальність за допомогою відкритих даних, аудитів для громадськості, щоб побачити роботу уряду, зменшуючи випадки корупції.

Незаперечним фактом є те, що цифрова трансформація підвищує рівень прямої участі громадян як осіб, які приймають рішення, через мобільні додатки, форуми та цифрові медіа, та надає їм можливість висловлюватися та ділитися думками, робити власний внесок у процес прийняття рішень.

Нарешті, цифрові технології також заохочують відомчу роботу на різних рівнях державного управління та за кордоном.

Інтерфейси розумних контрактів і технології спільної платформи покращують виробничі відносини, що, своєю чергою, сприяє узгодженості політик і колективних підходів до розв'язання глобальних проблем.

Як наслідок, у поєднанні з цими можливостями тепер зрозуміло, як адміністративну систему країни можна суттєво трансформувати за допомогою цифрових технологій [4].

Очікується, що майбутнє цифрового управління буде визначатися такими тенденціями: штучний інтелект, квантові обчислення та цифрова етика. Штучний інтелект знаходить своє місце в державних службах, водночас створюючи потенціал для підвищення ефективності роботи та проблем стереотипів, а також соціальної відповідальності.

Вважаємо, що квантові обчислення як інструмент обробки даних можуть мати віддалений потенціал удосконалення наявних технологій або бути зовсім на іншому рівні, однак припускають, що вони також можуть відкрити нові загрози кібербезпеці [1].

Список використаних джерел

1. Jonk E., Iren D. Governance and communication of algorithmic decision making: A case study on public sector. *23rd IEEE Conference on Business Informatics*, 1. 2021. Pp. 151-160. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2110.09226>.
2. Колдовський А. Стратегічна трансформація інфраструктури: революція управління фінансовим сектором для підвищення успішності. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economicsg*. Випуск 5. (2024). С. 223–332 <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-323-332>.
3. Kyriakidou E., Vazakidis A. Financial crisis and public reforms: Moving from public administration to public management. Cost allocation and performance information for decision-making process in the public sector. The case of the Greek public sector under the Greek crisis. *CEUR Workshop Proceedings*, 2761. 2020. Pp. 252–262. <https://doi.org/10.4135/9781446286258>.
4. Нинюк І. І. Виклики правового регулювання штучного інтелекту в державному управлінні України. *Національні інтереси України*. 2024. № 5(5). Київ : Видавнича група «Наукові перспективи», 2024. С. 524–533.
5. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Інновації та модернізація державного управління в Україні. *Актуальні питання в сучасній Україні*. Випуск № 7(25) 2024. Київ: Видавнича група «Наукові перспективи», 2024. С. 286–297.

УДК 351:352/354

НИНЮК Марія,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

NINYUK Mariya,

PhD in public administration, docent, associate professor Department of Political Science and Public Administration of Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0009-0001-5082-533X>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

DIGITIZATION AS A TOOL FOR PREVENTING CORRUPTION

Digitalization is a multilateral process of society's transition to digital technologies, affecting all spheres of public life. In the context of modernization of public administration, this is one of the priority areas, the purpose of which is to influence the improvement of various public sectors. In this context, digitalization becomes a key tool in combating corruption. Electronic services for the provision of services, ensuring transparency of processes, help reduce corruption, since they reduce contact between public authorities and persons who are potential points of occurrence of corrupt actions. Digitalization of certain administrative processes reduces bureaucracy and the involvement of individuals in individual administrative procedures.

Keywords: digital innovation, digital technologies, corruption, corruption prevention, online services.

Незаперечною є думка проте, що корупція – це явище, яке гальмує розвиток демократичних суспільних процесів, має негативний вплив на економіку держави. Проявляються корупційні дії у використанні особами, уповноваженими на виконання функцій держави, своїх посадових повноважень із метою наживи чи особистої немайнової вигоди.

Водночас, правове функціонування держави та забезпечення верховенства права неможливе без дієвих антикорупційних реформ. Нині Україна перебуває на складному етапі свого історичного шляху. Проте, навіть в умовах повномасштабної війни, необхідно продовжувати антикорупційні реформи.

Антикорупційна боротьба полягає, передусім, і в реформуванні державної служби. Складові реформи: удосконалення конкурсів відбору на посади; підвищення рівня оплати праці; запровадження більш жорстких механізмів відповідальності за корупційні дії; цифрові трансформації, відкритість даних; моніторинг корупційних дій та розробка механізму викривання корупційних випадків [1].

Відповідно, ефективність управління в питанні антикорупційних заходів прямо залежить від узгодженості дій усіх ланок цього процесу. Загальні особливості нововведень та реформ визначені в Антикорупційній стратегії на 2021–2025 роки, яка була затверджена Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» від 20.06.2022 № 2322-IX [4].

Стратегією визначені пріоритетні сфери, які потребують реформування для зменшення корупційної складової. Стратегічні напрями боротьби з корупцією: справедливий суд, прокуратура та органи правопорядку; державне регулювання економіки; митна справа та оподаткування; державний та приватний сектори економіки; будівництво, земельні відносини та інфраструктура, сектор оборони; охорона здоров'я, освіта й наука, соціальний захист[4].

З системного аналізу основних складових Стратегії вбачається, що ключовим напрямом змін має бути мінімізація контакту держави та особи (підприємця), зниження податкового та контролювального навантаження, а також цифровізація всіх сфер, де можливі корупційні ризики. Варто зазначити, що антикорупційна Стратегія узгоджується з Національною економічною стратегією на період до 2030 року, одним із пріоритетних напрямів якої є ефективний державний цифровий сервіс та розвиток цифрової економіки. З цією метою Стратегією визначено пріоритетний курс на верховенство права, насамперед, шляхом використання засобів ефективної антикорупційної політики [2]. Отже, розвиток економіки та добробуту України безпосередньо залежить від рівня верховенства права, на яке корупція чинить згубний вплив.

Як зазначалось вище, на окрему увагу заслуговує складовий механізм боротьби з корупцією – цифровізація, яка забезпечує прозорість управлінських процесів, чесне надання адміністративних послуг та відповідальний громадський контроль.

Так, від 2019 в Україні активно використовується цифровий застосунок Дія, засобами якого надається низка державних онлайн-сервісів, тим самим зменшується безпосередній контакт людини з чиновником, що має значний антикорупційний ефект. Зокрема, громадяни можуть заповнити й подати заяви та інші документи до органів державної влади, органів місцевого самоврядування, надавачів житлово-комунальних послуг.[2]. Окрім згаданого мобільного застосунку, заслуговують на увагу й наступні цифрові інновації, які мають значний антикорупційний ефект, а саме:

- е-декларування – містить інформацію щодо майнового стану чиновників, сприяє громадському контролю за ними та їх статками через доступ до Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або органів місцевого самоврядування;

- *prozoro* – електронна система публічних закупівель, за допомогою цієї системи забезпечується громадський контроль за використанням державних коштів. Можлива аналітика завищення закупівельних цін, що дає підстави запідозрити певні структури чи осіб у корупційних схемах;

- *prozoro*продажі – електронний майданчик із продажу та передачі майна в оренду, який здійснює перевірку товарів, гарантуючи їх безпеку. Через такі аукціони бізнес може придбавати активи держави за ринковою ціною;

- *eHealth* – електронна система охорони здоров'я, за допомогою якої громадяни можуть отримувати окремі медичні послуги онлайн, зокрема йдеться про запис до електронної черги, отримання електронного направлення або рецепта;

- *spending* – портал, який містить інформацію щодо використання та руху публічних коштів, де громадськість може прослідкувати призначення платежу та визначити кінцевих отримувачів;

- єдиний державний вебпортал відкритих даних – портал містить дані про сектори національної економіки, про державні доходи та витрати, підприємства, інфраструктуру тощо [1-2].

Отже, на основі зазначеного, можна зробити висновок, що цифровізація певних адміністративних процесів знижує бюрократію та залученість осіб до окремих адміністративних процедур, робить їх прозорими. Однак зазначені процеси найбільшу ефективність мають на місцевому рівні та в нижчих щаблях влади. Щодо центральних органів державної влади та топ чиновників, то процес запобігання корупційним ризикам є значно складнішим.

Список використаних джерел

1. Бродзь А. С. Напрями антикорупційної реформи в Україні в умовах сучасних викликів. Публічна політика і державне управління в умовах війни: матер. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Вінниця, 12 квітня 2024 р.). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2024. С. 217–220.

2. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Антикорупційна політика та верховенство права в Україні: аналіз інституційних реформ. Наукові інновації та передові технології. Випуск № 7(35) 2024. Київ, 2024. С. 185–197.

3. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

4. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-IX#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

УДК 351

НОМЕРОВСЬКИЙ Андрій,

аспірант кафедри психології та педагогічної освіти ПЗВО «Міжнародний класичний університет імені Пулипа Орлика»

NOMEROVSKY Andriy,

postgraduate student of the Department of Psychology and Pedagogical Education, Pylyp Orlyk Polytechnic University

<https://orcid.org/0009-0005-1240-6643>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПСИХОЛОГІЧНОЇ АДАПТАЦІЇ ПАЦІЄНТІВ У СТАНІ ГОСТРОГО СТРЕСУ

PUBLIC MANAGEMENT OF PSYCHOLOGICAL ADAPTATION PROCESSES OF PATIENTS IN A STATE OF ACUTE STRESS

Public management of the psychological adaptation processes of patients in a state of acute stress is an important part of health care, which involves the development and implementation of strategies that help patients adapt to difficult emotional and psychological situations. Public management of psychological adaptation processes for patients in acute stress involves several key strategies to ensure that patients receive the necessary support and interventions. This is especially important in healthcare settings where stress reactions can significantly impact recovery and well-being. Public management can support campaigns to raise awareness about the psychological impact of stress in healthcare settings and promote mental health resources.

Keywords: patient, psychological adaptation, stress, management.

Гострий стрес є одним із найбільш поширених психологічних станів, з якими стикаються люди в різних життєвих ситуаціях, включаючи травми, катастрофи або втрати. Управління процесами психологічної адаптації пацієнтів, які переживають гострий стрес, стає важливим завданням для органів публічної влади в системі охорони здоров'я.

У психологічній науці предметом вивчення є психологічна адаптація (психічна адаптація, адаптація особистості), яка трактується як зміна, перебудова психіки індивіда (психології особистості) під впливом об'єктивних чинників середовища. Під психологічною адаптацією розуміють зміну форми або змісту психічних реакцій зі зміною енергетичних, динамічних та інформаційних характеристик зовнішніх або внутрішніх подразників психіки [1, с. 141].

Психічна адаптація – це процес, який виникає у відповідь на зміни у навколишньому світі, це процес взаємодії особистості та середовища, при якому особистість повинна враховувати особливості середовища й активно впливати на нього, щоб забезпечити задоволення своїх потреб.

Сучасний дослідник С. Максименко розглядає психологічну адаптацію як процес взаємодії особистості та навколишнього середовища, під час якого особистість враховує специфічні особливості цього середовища та є психологічно включеною в різноманітні системи відносин із середовищем [2, с. 124].

Отже, до особливостей психологічної адаптації в умовах гострого стресу можна віднести такі [3, с.117]:

Зміна «картини» зовнішнього світу, що зумовлено зміненими обставинами життя та соціальної реальності, а також особливостями індивідуального її сприйняття.

Активізація стереотипів, шаблонів мислення у сприйманні соціальної дійсності, міжособистісній взаємодії та поведінці.

Перебудова власної поведінки, зміна стратегії взаємин з оточенням, що викликано життєвою необхідністю. Усе це залежить від індивідуально-психологічних особливостей людини, типу темпераменту, рис характеру, самооцінки тощо.

Звичайно, різні люди по-різному можуть сприймати ту саму кризову ситуацію, по-різному реагуватимуть на неї (сила, глибина переживань), по-різному будуть пристосовуватись та виробляти стратегії власної поведінки. Тому, психологічна адаптація пацієнтів вимагає інтегрованого підходу, який включає медичну, соціальну та психологічну підтримку. Уряд повинен забезпечувати фінансування, розробляти політики та стандарти для ефективного управління процесами адаптації.

Важливість забезпечення доступу до психологічної підтримки для всіх верств населення, незалежно від географічного положення чи соціально-економічного статусу.

Це включає в себе розробку ефективних політик, забезпечення фінансування, підготовку кадрів, і, що не менш важливо, боротьбу зі стигмами та забезпечення доступності послуг. Успішність управління такими процесами залежить від спроможності держави та суспільства працювати разом для підтримки психічного здоров'я громадян.

Органи державного управління та медичні установи відіграють ключову роль у формуванні політик щодо підтримки психологічної адаптації пацієнтів. Вони реалізують програми психологічної допомоги та кризового втручання. Розвиток нормативно-правової бази дозволяє регулювати надання психологічної допомоги та забезпечувати її доступність для всіх категорій населення. Медичні працівники, психологи та соціальні служби є ключовими агентами у процесі адаптації пацієнтів. Взаємодія цих структур дозволяє створити комплексну систему підтримки.

Таким чином, ефективне публічне управління процесами психологічної адаптації пацієнтів у стані гострого стресу вимагає комплексного підходу, що поєднує нормативно-правове регулювання, стратегічне планування та застосування сучасних технологій. Тільки системна робота у цій сфері може гарантувати позитивні результати та підвищити якість медичних послуг.

Список використаних джерел

1. Галус О. М. Історіографічна основа досліджень процесу адаптації особистості у працях вітчизняних учених-психологів. Педагогічний дискурс. 2013. № 15. С. 140–146.
2. Максимова Н. Ю., Грись А. М., Манілов І. Ф. та ін. Психологічні механізми адаптації девіантів до сучасного соціокультурного середовища: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2015. 254 с.
3. Ткачишина О. Кризові ситуації: адаптаційні ресурси особистості та соціальні стереотипи. Теорія і практика сучасної психології: збірник наукових праць. Запоріжжя, 2020. № 1. Т. 3. С. 116-120.

УДК 354

ОЛЕЩЕНКО Вероніка,

доцент кафедри управління факультету економіки та управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

ГОЛОВКО Світлана,

доцент кафедри теорії та історії держави і права факультету права та міжнародних відносин Державного університету «Київський авіаційний інститут»

OLESHCHENKO Veronika,

Associate Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

GOLOVKO Svitlana,

Associate Professor, Department of Theory and History of State and Law, Faculty of Law and International Relations, State University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0000-0003-0795-7166>

ВІДКРИТЕ УРЯДУВАННЯ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

OPEN GOVERNANCE: EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES AND PERSPECTIVE DIRECTIONS OF DEVELOPMENT IN UKRAINE

The practice of introducing open governance tools in countries that occupy high positions according to the rating of the e-government development index (EDGI) of the USA, Denmark, Estonia has been studied. It is established that according to the index, Ukraine took the 30th place, which indicates positive changes in the implementation of open governance policy. Among the tools of open government are the Initiative «Open Government Partnership,» Platform «Diya», electronic petitions, public procurement system Prozorro, e-democracy platform «Public Budget,» platform «Public Consultation.» The list of problems on the way to the introduction of e-governance tools has been defined: digital and cognitive inequality, protection of personal data, threats to digital infrastructure in war conditions, personnel insufficiency of IT specialists, low motivation of citizens.

Keywords: open governance, e-democracy, e-government, E-Government Development Index.

У 2012 році Україна приєдналась до всесвітньої ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд», яке передбачає прозорість діяльності уряду, участь громадян у процесах прийняття рішень, підзвітність урядових структур та впровадження інноваційних цифрових технологій у взаємодію громадян і держави. Багато країн вже успішно впровадили та продовжують впроваджувати інструменти відкритого уряду, забезпечуючи взаємодію держави і суспільства.

У сучасному світі вищезазначені принципи Ініціативи «Відкритий уряд» є фундаментальними для розвитку демократичного світу. Реалізація цих принципів через життєздатні інструменти забезпечать підвищення ступеню довіри громадян до влади, зменшать відсоток корупції та підвищать рівень надання державних послуг. Дослідження кращих світових практик запровадження інструментів відкритого уряду сприятиме розробці ефективних механізмів в Україні. В межах нашого дослідження були проаналізовані практики відкритого урядування США та країн Європейського Союзу (Данія та Естонія), які за даними рейтингу Індексу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) займають перші позиції [5]. За даними вищезазначеного рейтингу, який відображає оцінку рівня відкритості уряду, Україна у 2024 році посідає 30 місце, піднявшись з 46 у 2022 році. Дані показники є свідченням того, що Україна прямує у правильному напрямі щодо реалізації концепції відкритого урядування, тому для подальшого розвитку важливим є дослідження перспективної практики та визначення кола проблем, що є перешкодами у зазначеному напрямі.

Реалізація концепції відкритого урядування США має тривалу історію, яка починається ще з 1995 року із введенням електронного документообігу [1, с.77]. Офіційне закріплення ініціативи «Відкрите урядування» з її фундаментальними принципами відбулося у 2009 році. Станом на 2024 рік урядом США було розроблено ряд державних ініціатив та програм, серед яких варто

зупинитися на: Національному плану дій з відкритого уряду [4], створення Секретаріату з відкритого уряду (Open Government Federal Advisory Committee) [6], створення платформи відкритих даних Data.gov, відкрита платформа подання петицій openPetition, ініціативи різних агентств, таких як USAID. Інструменти відкритого урядування США є досить простими та зрозумілими для громадян, наприклад анонс подій та обговорень щодо розвитку політики, до участі в яких запрошуються громадяни. Щодо забезпечення принципу прозорості та підзвітності, даний принцип юридично закріплений у Законі про свободу інформації, який закріплює право громадян запитувати та отримувати федеральні документи. Також, офіційні документи та нормативні акти знаходяться у відкритому доступі у Федеральному реєстрі (офіційний журнал Федерального уряду США).

За останніми даними Європейської комісії, 80,8% громадян і 89% підприємств Данії взаємодіють із державними органами за допомогою Інтернет порталів [3, с.144]. Серед інструментів відкритого урядування, які запроваджені Данією є: запровадження національної стратегії «Digital Denmark», цифровий підпис (NemID, MitID), за допомогою якого громадяни можуть здійснювати фінансові операції та юридично-значимі дії, єдиний портал державних послуг (Borger.dk), відмова від паперового листування та створення загальнодержавної системи електронної пошти (Digital Post), портал охорони здоров'я (Sundhed.dk). Доступ до публічної інформації забезпечує Закон про доступ до публічної адміністративної інформації та низка державних відкритих порталів із публічною інформацією.

Серед цифрових інструментів відкритого урядування Естонії є: програма «e-Estonia», яка передбачає доступ всіх громадян до електронних державних послуг, система електронної ідентифікації громадян, що надає доступ до державних послуг (ID-картка, Mobile-ID), платформа обміну даними між державними та приватними установами (X-Road), офіційний державний портал з різноманітними електронними послугами (Eesti.ee), система електронного голосування (I-Voting) [2]. Дані цифрові інструменти забезпечують повний доступ до інформації, забезпечуючи прозорість і підзвітність державних органів.

Як вже було зазначено вище, Україна демонструє позитивні результати впровадження інструментів відкритого урядування. До переліку таких інструментів маємо віднести: План дій на 2023–2025 роки в рамках Ініціатива «Партнерство «Відкритий Уряд», портал «Дія» з розширеними функціональними можливостями отримання електронних державних послуг, можливість підписання та подання електронних петицій на сайті офіційного інтернет-представництва Президента України, електронна система публічних закупівель Prozorro, платформа електронної демократії «Громадський бюджет», офіційна платформа для електронних консультацій – «Консультації з громадськістю». Але, попри позитивну динаміку, в Україні існує низка проблем реалізації відкритого урядування. На наш погляд, до переліку проблем, і подальших майбутніх наукових розвідок, варто віднести: цифрова та когнітивна нерівність (рівень цифрової грамотності), що суттєво впливає на кількісні та якісні показники користування електронними державними послугами та рівня обізнаності громадян; недостатній рівень захисту персональних даних; надійність та стабільність функціонування цифрової інфраструктури в умовах війни; кадрова недостатність IT-фахівців; низький рівень мотивації громадян до участі у державних справах. На наш погляд, вирішення зазначених проблем посилить процес впровадження інструментів та принципів відкритого урядування, активізує кількість громадян (особливо молодь) у процеси державотворення, знизить негативні аспекти публічної політики (бюрократія, корупція, хабарництво, кумівство), підвищить довіру громадян до держави, покращить якість надання державних послуг.

Список використаних джерел

1. Сіленко А.О., Крук Н.В. Відкритий уряд: досвід Сполучених Штатів Америки та європейських країн. Актуальні проблеми політики. 2020. Вип. 65. С. 76–82.
2. Успіхи Електронного Врядування: Досвід Естонії Для України. ПРООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/uspikhy-elektronnoho-vryaduvannya-dosvid-estoniya-dlya-ukrayiny>
3. Чукут С.А., Полярна В.Л. Кращі європейські практики впровадження електронного урядування: досвід Данії. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 24. С. 140–145.
4. Fifth U.S. Open Government National Action Plan. URL: <https://www.gsa.gov/governmentwide-initiatives/us-open-government/resources/fifth-us-open-government-national-action-plan>
5. UN E-Government Survey 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.
6. U.S. General Services Administration. URL: <https://www.gsa.gov/>

УДК 340

ОЛЬШЕВСЬКИЙ Петро,

аспірант кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

OLSHEVSKY Petro,

postgraduate student of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University

Науковий керівник: **Анатолій БЕРЛАЧ**, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заслужений юрист України

ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В СУДАХ СПЕЦІАЛЬНОЇ ЮРИСДИКЦІЇ

PECULIARITIES OF CIVIL SERVICE IN COURTS OF SPECIAL JURISDICTION

This study examines the specifics of civil service in courts of special jurisdiction in Ukraine. It analyzes the legal framework governing court staff and compares employment conditions in specialized and general courts. The research reveals that specialized courts largely follow standard regulations, with no significant distinctions in civil service provisions, even in the High Anti-Corruption Court. The study suggests that improved working conditions could enhance staff motivation and efficiency. However, such measures remain underutilized due to potential financial costs. The findings emphasize the need for tailored incentives to strengthen human resource management in specialized courts.

Keywords: civil service, judiciary, judicial jurisdiction.

Вступ. Поява спеціалізації судів зумовлена наявністю найрізноманітніших за позовними вимогами та спірними правовідносинами справ, позаяк навіть суддя з багаторічним стажем не може бути однаковим експертом в усіх галузях права. У зв'язку з викладеним цілком логічно можна припустити, що і при проходженні державної служби в різних судах спеціальної юрисдикції можуть бути певні передбачені законом особливості, чому і присвячене це дослідження.

Основний текст. Насамперед варто окреслити перелік посад державної служби в судових органах та перелік судів спеціальної юрисдикції відповідно до законодавства України.

Згідно з частиною першою статті 150, частиною четвертою статті 151, частиною шостою статті 155, частиною третьою статті 162-1 Закону України «Про судоустрій і статус суддів» до державних службовців в системі органів судової влади відносяться працівники апаратів судів, секретаріатів Вищої ради правосуддя і Вищої кваліфікаційної комісії суддів України, Державної судової адміністрації України, Служби судової охорони (частина перша статті 150, частина четверта статті 151, частина шоста статті 155, частина третя статті 162-1 Закону України «Про судоустрій і статус суддів») [1]. В нашому випадку мова йде лише про працівників апаратів судів спеціалізованої юрисдикції.

Водночас у положеннях статті 18 цього ж Закону вказується, що суди спеціалізуються на розгляді цивільних, кримінальних, господарських, адміністративних справ, а також справ про адміністративні правопорушення.

Визначальною особливістю проходження служби в судах спеціальної юрисдикції є розмір заробітної плати, на підтвердження чого можна звернутись до Схеми посадових окладів із визначенням коефіцієнтів для державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя з урахуванням категорій, підкатегорій та рівнів державних органів, затвердженої Кабінетом Міністрів України – державні службовці окружних адміністративних та господарських судів мають ті ж коефіцієнти співвідношень до мінімального розміру посадового окладу, що й державно службовці апеляційних судів (натомість в місцевих загальних судах такі коефіцієнти менші) [2].

Не менш важливим елементом правового статусу особи, що займає посаду в органах судової влади, є етичні вимоги до службової поведінки, які закріплюються у відповідних нормативних актах і сприяють професійному, якісному виконанню службових завдань у сфері судочинства [7], які також відносяться до судів спеціальної юрисдикції.

Стосовно більш конкретних відмінностей саме в розрізі проходження державної служби в судах спеціальної юрисдикції, то дослідження Положень про апарати судів низки господарських та адміністративних судів наводить на висновок, що вони переписані з Типового положення про апарат суду [3] в частині особливостей проходження державної служби в апараті суду.

Єдине знайдене виключення – Положення про апарат Господарського суду Житомирської області [4], пунктом 38 якого додатково передбачена можливість нагородження відзнаками відповідно до Положення про відзнаки Господарського суду Житомирської області за бездоганну та сумлінну працю, зразкове виконання службових та посадових обов'язків.

На нашу думку, суди спеціальної юрисдикції можуть конкурувати з апеляційними судами за кадри саме умовами праці, які викладаються у Положеннях про апарат суду, однак ця опція чомусь не набула популярності. Зрозуміло, що скоріш за все будь-яке доповнення Положення про апарат суду призведе до додаткових витрат на його утримання, але й підвищить мотивованість працівників та якість роботи.

Принагідно зауважимо, що діяльності одного спеціалізованого суду присвячено окремий закон – мова йде про Вищий антикорупційний суд. Так, відповідно до частини першої статті 2 Закону України «Про Вищий антикорупційний суд» правову основу діяльності цього суду становить в тому числі Закон України «Про судоустрій і статус суддів», а частина перша статті 16 прямо посилається на цей же Закон в частині регулювання діяльності апарату Вищого антикорупційного суду [5]. При цьому Положення про апарат Вищого антикорупційного суду [6] ідентичне по змісту Типовому положенню про апарат суду в частині особливостей проходження державної служби в апараті суду.

З цього робимо висновок, що особливостей проходження державної служби саме у Вищому антикорупційному суді не передбачено. Однак, такий підхід не видається послідовним, адже статті 7-13 цього Закону встановлюють як підвищені вимоги до посади, так і підвищені гарантії для суддів. Зважаючи на роль згаданого суду, аналогічних додаткових вимог і гарантій потребують державні службовці Вищого антикорупційного суду.

Висновки. Проходження державної служби в судах спеціальної юрисдикції в Україні загалом не має суттєвих відмінностей від загального порядку, передбаченого законодавством, а винятки ніяким чином не стимулюють обирати той чи інший суд для проходження державної служби. Водночас Вищий антикорупційний суд, попри особливий статус, не має деталізованих положень щодо проходження державної служби, хоча це виглядало б логічним з огляду на підвищені вимоги до суддів цього суду.

Таким чином, умови проходження державної служби можуть стати конкурентною перевагою судів спеціальної юрисдикції у залученні кадрів, однак на практиці це не набуло поширення. Запровадження додаткових стимулів могло б сприяти підвищенню ефективності роботи державних службовців у цих судах.

Список використаних джерел

1. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02 червня 2016 року № 1402-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 31, ст.545. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-19#Text>
2. Деякі питання оплати праці державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя : постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 року № 358. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/358-2017-%D0%BF#Text>
3. Про затвердження Типового положення про апарат суду : наказ Державної судової адміністрації України від 08 лютого 2019 року № 131. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0131750-19#Text>
4. Положення про апарат Господарського суду Житомирської області, затверджене Рішенням зборів суддів Господарського суду Житомирської області від 06 березня 2019 року № 2 (в редакції від 06 листопада 2024 року). URL: https://zt.arbitr.gov.ua/sud5007/der_zak/regulations_on_court_apparatus/
5. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 07 червня 2018 року № 2447-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 24, ст.212. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19#Text>
6. Про затвердження Положення про апарат Вищого антикорупційного суду : рішення зборів суддів Вищого антикорупційного суду № 1 від 01 серпня 2019 року. URL: https://hcac.court.gov.ua/userfiles/media/VAKS/self-government/decisions/01.08.2019_1.pdf
7. Шевченко А. Правовий статус державного службовця в судовій системі / А. Шевченко // Актуальні проблеми правознавства. – 2019. – № 4 (20). – С. 147–152. – DOI: 10.35774/app2019.04.147.

УДК 354:328.185

ПАРХОМЕНКО Людмила,

аспірантка, Державний університет «Київський авіаційний інститут», адвокат, директор ТОВ «Національний атестаційно-навчальний центр

PARKHOMENKO Lyudmila,

PhD student, State University «Kyiv Aviation Institute», lawyer, director of LLC «National Certification and Training Center»

<https://orcid.org/0000-0002-9979-9937>

Науковий керівник: **Олександра МАРУШЕВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

TRANSFORMATION OF PUBLIC PROCUREMENT IN THE POST-WAR PERIOD

Regardless of the challenges facing Ukraine today, public procurement continues to undergo constant transformation. This process is aimed at adapting to modern conditions, increasing the efficiency of procurement, minimizing corruption risks and harmonizing with international standards.

After the war, public procurement will play a key role in restoring the economy of Ukraine, rebuilding infrastructure and ensuring the effective use of public funds. Transparency, speed and efficiency of procurement will become the main criteria for their organization in the conditions of post-war reconstruction.

However, the most critical problem in the field of public procurement remains the lack of improvement of the public procurement system, especially in the construction industry. Among them are overpricing of construction materials, lack of participants, low quality of design and tender documentation.

Keywords: public procurement, post-war period, reconstruction, changes in the procurement sector, harmonization.

В контексті відновлення пошкоджених і знищених об'єктів під час воєнного стану в Україні та згодом у повоєнний період, публічні закупівлі необхідно проводити швидко, ефективно та з найменшим ризиком оскарження. Україна, як соціальна, правова та демократична держава обрала європейський курс свого подальшого розвитку, що вимагає від неї відповідності міжнародним стандартам у різних сферах життя. Саме тому, щоб у подальшому стати повноцінним членом Європейського Союзу в законодавчій сфері нашої держави на даний момент відбувається велика кількість реформувань закупівельного законодавства [1, с.1].

Фахівці з публічних закупівель активно відстежують актуальні зміни в законодавстві під час дії воєнного стану та постійно аналізують практичні аспекти застосування нових вимог. Це особливо важливо в умовах воєнного стану, коли система закупівель потребує оперативних рішень, гнучкості та ефективності.

Основною метою регулювання публічних закупівель є забезпечення економічної ефективності, тобто досягнення найкращого результату за наявних ресурсів, що передбачає співвідношення ціни та якості [2, с.48].

Варто зазначити, що з початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України було внесено численні зміни в сферу регулювання публічних закупівель. Цими змінами було припинено проведення закупівель через конкурентні процедури. Такі закупівлі відбувалися без електронної системи закупівель та без застосування правил, визначених Законом України «Про публічні закупівлі» (далі – Закон). Однак, через внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 169 «Деякі питання здійснення оборонних та публічних закупівель товарів, робіт і послуг в умовах воєнного стану» такі закупівлі частково були повернені до більш прозорих та конкурентних методів закупівель. На період дії воєнного стану встановлено особливості здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування, що затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178 [3], які неодноразово змінювались та вдосконалювались.

Однак, після завершення війни публічні закупівлі відіграватимуть ключову роль у відновленні економіки України, відбудові інфраструктури та забезпеченні ефективного використання державних коштів. Прозорість, швидкість та ефективність закупівель стануть основними критеріями організації в умовах післявоєнної відбудови.

Україна у післявоєнній відбудові зіткнеться з викликами та труднощами у тому числі у сфері публічних закупівель, які можуть негативно впливати на якість та ефективність робіт. Однією із проблем може стати завищення цін на будівельні матеріали. Основна причина полягатиме у дефіциті будівельної продукції через знищення та пошкодження країною-агресором заводів та підприємств, а також завищення цін компаній на логістичні перевезення. Через руйнування та призупинення діяльності багатьох компаній, держава може зіткнутись із нестачею учасників у тендерах. Основним чинниками також можуть стати високі фінансові ризики, нестабільність, недовіра учасників ринку закупівель через корупційні ризики, відсутність необхідної кількості кваліфікованих фахівців тощо.

Ще однією проблемою у повоєнній відбудові, можна передбачити низьку якість підготовки та формування тендерної документації, а також якість проєктних рішень у проєктній документації на будівництво. Основною причиною є недостатній рівень підготовки проєктної документації через кадровий дефіцит, завищені або невинновдані технічні вимоги у тендерній документації, а також корупційні ризики, коли проєкти фактично готуються і тендерна документація прописується під конкретних постачальників.

Можливим вирішенням цих проблем є поступове впровадження Єврокодів – комплексу Європейських стандартів для проєктування будівельних конструкцій відповідно до норм ЄС, а не тільки можливість їх застосування, як альтернативних; запровадження незалежної перевірки та експертного контролю якості проєктів будівництва; запровадження використання сучасних технологій, зокрема BIM-модельовання, покращення навчання та підготовки фахівців у сфері закупівель із складення тендерної документації.

Саме тому, законодавчий орган України з метою реалізації глобальних завдань з імплементації європейського законодавства, складних завдань у період дії воєнного стану та у повоєнний період, протягом 2024 року опрацьовує нову редакцію Закону України «Про публічні закупівлі» (далі – проєкт Закону), який забезпечить вдосконалення публічних закупівель та гармонізацію із законодавством ЄС [4]. Варто зауважити, що суб'єкти законодавчої влади не вносять зміни в окремі положення існуючого чинного на сьогодні Закону, а приймають Закон в новій редакції. Це свідчить про те, що метою розроблення нового проєкту Закону є забезпечення проведення ефективних публічних закупівель в прозорий та конкурентний спосіб, у тому числі для забезпечення потреб відновлення України внаслідок повномасштабної війни, а також з метою виконання міжнародно-правових зобов'язань України в сфері публічних закупівель.

З метою гармонізації норм Директиви 2014/24/ЄС (далі – Директива) в проєкті Закону, окрім наявних конкурентних процедур закупівель та рамкових угод, пропонується запровадити динамічні системи закупівель. Так, положеннями Директиви передбачено, господарська діяльність перебуває під безпосереднім впливом конкуренції, здійснюють на підставі критеріїв, що відповідають положенням Договору про функціонування Європейського Союзу стосовно конкуренції. Вони можуть включати характеристики відповідних продуктів чи послуг, наявність альтернативних продуктів чи послуг, які вважають замінними з точки зору попиту чи пропозиції, ціни та фактичної чи потенційної присутності більше ніж одного постачальника чи надавача відповідних товарів чи послуг [5].

Динамічна система закупівель повинна працювати як повністю електронний процес і протягом усього строку її дії мають бути відкритими для будь-якого суб'єкта господарювання, що відповідає критеріям відбору. Вона може бути поділена на категорії товарів, робіт або послуг, об'єктивно визначені на основі характеристик закупівлі, що здійснюватиметься в рамках відповідної категорії. Такі характеристики можуть включати покликання на максимальний допустимий розмір подальших конкретних договорів або певну географічну зону, в якій будуть виконувати подальші конкретні договори [5].

Крім того, проєктом Закону пропонується запровадити для замовників такий спосіб закупівлі, як спільні закупівлі та введення нової процедури у сфері закупівель, як резервація договорів. Така ініціатива покликана на спільне об'єднання замовників для реалізації своїх спільних потреб для здійснення закупівлі, а також право на участь у процедурах закупівель за майстернями для людей

з інвалідністю та суб'єктами господарювання, головною метою яких є соціальна й професійна інтеграція людей з інвалідністю та малозабезпечених осіб, або передбачати виконання таких договорів у контексті програм захищеної зайнятості при наявності певних умов. Проектом Закону спрощено процедуру участі об'єднання учасників без створення юридичної особи шляхом укладення договору про наміри. Такий спосіб участі у закупівлях сприятиме розширенню конкурентності учасників ринку та надасть змогу участі, зокрема об'єднання учасників вітчизняного бізнесу, що є необхідним для підтримки економіки, особливо у повоєнний період.

Окрім цього, проектом Закону пропонується змінити підходи визначення послуг і робіт з метою розмежування предметів закупівлі. Зокрема, послугами пропонується визначати будь-який предмет закупівлі, крім товарів і робіт, зокрема транспортні послуги, освоєння технологій, наукові дослідження, науково-дослідні або дослідно-конструкторські розробки, медичне та побутове обслуговування, а також фінансові та консультаційні послуги, послуги пов'язані з роботами, поточний ремонт, послуги з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів з урахуванням вартості запасних частин. До послуг, пов'язаних з роботами, відносяться передпроектні роботи, розроблення проектної документації на об'єкти будівництва, науково-проектної документації на реставрацію пам'яток архітектури та містобудування, геодезичні роботи, буріння, сейсмічні дослідження, аеро- і супутникова фотозйомка, послуги з нормування в будівництві, інженерно-консультаційні та інші послуги, що включаються до кошторисної вартості об'єктів будівництва.

Публічні закупівлі в повоєнний період стануть базисом та основою для швидкої та ефективної відбудови України. Для ефективної повоєнної відбудови необхідно реформувати механізми публічних закупівель, забезпечити прозорість цін, залучити більше учасників до тендерів та підвищити якість проектування. Лише системний підхід дозволить запобігти корупційним ризикам і забезпечити якісне відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Пантелеймоненко А., Мілька А., Павленко О. Публічні закупівлі в Україні в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 51. С. 1–6.
2. Джабраїлов Р., Малолітнева В. Публічні закупівлі як засіб державного регулювання господарської діяльності та реалізації цілей сталого розвитку. Право України. 2019. № 8. С. 47–64.
3. Кабінет Міністрів України. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова від 12 жовтня 2022 р. № 1178. Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-п#Text> (дата звернення: 21.02.2025).
4. Верховна Рада України. Проект Закону про публічні закупівлі від 23 серпня 2024 року № 11520. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/44788> (дата звернення: 21.02.2025).
5. Європейський Союз. Директива Європейського парламенту і Ради 2014/25/ЄС від 26 лютого 2014 року № 2014/25/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_053-14#n355 (дата звернення: 21.02.2025).

ПОЛІШУК Вероніка,

здобувачка вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
Миколаївського національного аграрного університету

POLISHCHUK Veronika,

student in the specialty D4 «Public Management and Administration» of the Mykolaiv National Agrarian University

Науковий керівник: **Наталія ШИШПАНОВА**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

ПОЛІТИЧНА СТАБІЛЬНІСТЬ ТА ДЕМОКРАТІЯ ЯК КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ ЗМІЦНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ДЕРЖАВНОСТІ В УКРАЇНІ

POLITICAL STABILITY AND DEMOCRACY AS KEY FACTORS IN STRENGTHENING AND DEVELOPING NATIONAL STATEHOOD IN UKRAINE

Political stability and democracy are crucial for Ukraine's development as an independent state. Stability ensures the effective functioning of institutions, while democracy protects citizens' rights and strengthens trust in government. Political stability reduces internal conflicts, making governance more predictable. However, Ukraine faces challenges such as frequent government changes, external threats, and low political culture. Despite these, European integration, reforms, and decentralization offer opportunities for progress. Strengthening the rule of law, fostering civic engagement, and combating corruption are key. A stable, democratic Ukraine requires effective institutions, responsible leadership, and an active society to navigate modern challenges and secure long-term development.

Keywords: political stability, democracy, state development, governance, reforms, public administration.

Політична стабільність і демократія – це важливі складові розвитку України як незалежної держави, оскільки забезпечують ефективне функціонування державних інституцій, що є основою подальшого державного розвитку. Розвиток демократії, своєю чергою, виступає гарантом захисту прав та свобод громадян, дотримання яких посилює довіру до влади та зумовлює більшу ефективність взаємодії між громадянським суспільством і політичними представництвами. Стабільність влади сприяє прогнозованості подальшого розвитку та зменшує ймовірність виникнення внутрішніх конфліктів, які можуть дестабілізувати країну. Важливо, щоб демократичні інститути були дієвими, адже лише за цієї умови можливий політичний плюралізм та вільне вираження громадянської волі. Саме вільні вибори та громадянська активність сприяють оновленню влади та боротьбі з корупцією, без яких розвиток України як суверенної, правової та європейської держави є неможливим з огляду на сучасні виклики.

Політична стабільність є важливим аспектом соціальної стабільності та характеризується таким станом взаємодії соціальних груп і політичних сил, коли жодна з них не здатна суттєво змінити політичну систему на свою користь, що гарантує її збереження в незмінному вигляді. Така рівновага виникає і підтримується завдяки складному механізму внутрішніх (вертикальних) і зовнішніх (горизонтальних) зв'язків політичної системи. Внутрішня рівновага передбачає взаємодію між інститутами політичної системи, тоді як зовнішня – охоплює взаємодію політичної системи з іншими сферами соціуму.

Поняття стабільності є багатограним і може мати різні значення залежно від контексту суспільного розвитку. Серед українських дослідників, які вивчали проблему політичної стабільності, варто зазначити І. Кіянку, А. Крапа, А. Ковалевського, А. Романюка та інших. Утім, незважаючи на широке коло науковців, які займалися цією проблематикою, у сучасній політичній науці все ж відсутній комплексний підхід до дослідження політичної стабільності та виокремлення її типів через її багатовимірність, ідеологічну різноманітність та контекстуальну залежність а також динаміку змін та складність об'єктивного вимірювання. У науковому дискурсі цей термін (від лат. *stabilis* – постійний, стійкий) найчастіше трактується як збереження сталого розвитку певних елементів,

що забезпечує їхнє повноцінне та безперешкодне функціонування протягом тривалого періоду. Стабільність як характеристика ефективного функціонування та життєздатності проявляється у таких аспектах суспільного життя як політичний, економічний, правовий, безпековий, культурний та інформаційний, що з точки зору соціогуманітарних наук може розглядатися виключно абстрактно, а аналізується лише у взаємозв'язку з конкретними сферами суспільства [2].

Важливим чинником стабільності є соціально-культурний стан суспільства оскільки відомо, що політична стабільність має аксіологічну цінність і вимірюється засобами дієздатності політичної системи, такими як консенсус і компроміс у прийнятті важливих рішень. Важливим принципом розвитку демократичного українського суспільства виступає також толерантність як один із атрибутів політичної культури та загальна європейська цінність. Реалізація цих засобів і принципу толерантності покликана сприяти консолідації українського суспільства та досягненню політичної стабільності [1].

Через складну геополітичну ситуацію, економічні труднощі та триваючу війну з Росією питання зміцнення політичної стабільності в Україні є особливо актуальним. Політична стабільність означає, що державні інституції працюють ефективно, політичний курс є передбачуваним, а внутрішні конфлікти не загрожують суверенітету країни. З моменту здобуття незалежності країна поступово розвиває демократичні принципи. Ухвалення Конституції 1996 року закріпило основи демократії, а такі події як «Помаранчева революція» та «Революція Гідності», продемонстрували прагнення громадян до демократичних змін. Важливими досягненнями стали вільні вибори, розвиток громадянського суспільства та незалежних ЗМІ. Проте в Україні це питання ускладнюється частою зміною урядів, нестабільною кадровою політикою, суспільною поляризацією, впливом зовнішніх факторів та низьким рівнем політичної культури, що призводить до популізму й маніпуляцій [2].

Попри ці виклики, Україна має хороші перспективи для розвитку. Європейська інтеграція та співпраця з міжнародними структурами сприяють впровадженню ефективних реформ у політичній та економічній системах, спрямованих на покращення управління та залучення інвестицій. Активна участь громадян у політичному житті допомагає зменшити вплив корупції та олігархів і стає основою для подальшого розвитку демократії. Децентралізація робить місцеву владу більш незалежною, а цифровізація державних послуг спрощує взаємодію громадян із владою та підвищує прозорість процесів. Політична стабільність і демократія є основою зміцнення національної державності України. Їх досягнення можливе через ефективні реформи, верховенство права, розвиток громадянського суспільства, децентралізацію та європейську інтеграцію. Важливим фактором є формування політичної культури, що забезпечить усвідомлений вибір громадян та відповідальність влади. Успішне впровадження цих заходів сприятиме створенню стабільної та демократичної держави.

Отже, політична стабільність і демократія – це основа майбутнього України. Попри значні виклики, їх подолання можливе завдяки реформам, збереженню демократичних цінностей та активній участі громадян у політичному житті. Це вимагає комплексного підходу, у якому основними елементами будуть стабільні політичні інститути, правова держава та ефективна система управління, що забезпечать Україні всі шанси стати сучасною, демократичною та стабільною країною.

Список використаних джерел

1. Зміни політичних режимів і перспективи зміцнення демократії в Україні : монографія / авт. кол.: Г. І. Зеленько, Т. А. Бевз, С. Г. Брехаря та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2021. 416 с.
2. Яворський М. Політична стабільність: сутність та основні підходи до класифікації. Політичні науки. Вип. 3, № 1, 2017. С.61-66.

ПОСТУПНА Олена,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту Навчально-наукового інституту управління та безпеки населення Національного університету цивільного захисту України

POSTUPNA Olena,

Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor, Associate Professor of the Department of Management, Educational and Scientific Institute of Management and Safety of the Population of the National University of Civil Defense of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>

ПРАКТИКА ІЗРАЇЛЮ ІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

ISRAEL'S PRACTICE OF SOCIAL SUPPORT FOR VETERANS: EXPERIENCE FOR UKRAINE

Одним з найбільш тривалих конфліктів, що точиться з середини ХХ ст. є ізраїльсько-палестинський. Це суперечка між двома групами людей, які мають претензії на суверенітет над однією територією (колишнього мандату Великобританії у Палестині). Конфлікт має гарячі фази (коли відбувається збройна агресія) та спокійні періоди (без збройних сутичок). В усіх країнах-учасниць збройних протистоянь є особи, які мають різні статуси: учасники бойових дій / військової операції, ветерани війни, ветерани з інвалідністю, комбатанти, миротворці, резервісти та ін. Держави розробляють різні заходи для підтримки цих категорій населення, створюють умови для їх реінтеграції у соціум, схвалюють програми реабілітації ветеранів, тобто особи, «яка брала участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав» [1].

Ізраїль, як країна, яка тривалий час знаходиться у конфлікті, вже виробила й успішно впроваджує політику підтримки ветеранів. Насамперед зазначимо, що збройні сили Ізраїлю на юридичному рівні не використовують термін «ветеран», хоча у повсякденному житті цей термін вживається. Замість цього терміну у правовому полі вживається термін «звільнений солдат», що означає особу, яка служила у Збройних силах Ізраїлю, прикордонній поліції, поліції країни чи в'язничній службі щонайменше одного року або пройшла національну державну службу у визнаній установі. Звільненому солдату видається «почесне свідоцтво про звільнення» – ідентифікаційна картка людини, яка відправляється у резерв. Картка допомагає отримувати державні пільги та підтримку протягом 10 років після завершення ними служби, а сам статус «звільнений солдат» надається на 5 років після завершення служби. Служба у резерві триває до досягнення чоловіком 55-річного віку, а жінки – 50-річного віку. Резервісти отримують деякі пільги, зокрема у доступі до навчання. Є ще одна категорія військових – надстроєвники – вони служать добровільно за контрактом. У цілому, у правовому полі Ізраїлю щодо осіб, які звільнились з військової служби, застосовують такі поняття, як «звільнений солдат», «дійсний резервіст», «звільнений солдат з інвалідністю», «поранений солдат» (закони Ізраїлю «Про зарахування до звільнених солдатів», «Одна душа», «Про компенсацію та реабілітацію», «Про інтеграцію звільнених солдатів», «Про Резервну Службу», «Про інвалідів» та ін.).

Як і у будь-якій воюючій країні, в Ізраїлі є військовослужбовці, які отримали поранення внаслідок бойових дій та звільнені від служби. За офіційними даними, в 2021 р. 58 154 ветеранів Збройних сил Ізраїлю живуть з інвалідністю внаслідок військової служби; в 2022 р. їх кількість значно збільшилась – до 116 300 людей, з яких 29 тис. віком до 60 років, близько 4 тис. – жінки, близько 600 мають рівень інвалідності 100 %; у 2022 р. заявки на визнання інвалідності подало ще додатково 6 083 особи [2]. Актуальним для Ізраїлю залишається питання визнання інвалідності солдатів із посттравматичним стресовим розладом (ПТСР), що зазвичай розвивається після травматичної події, якою є збройний конфлікт. Такі обставини вимагають від уряду держави вносити необхідні зміни, як у дійсні законодавчі акти, так і в саму соціальну політику щодо підтримки ветеранів.

В Ізраїлі функціонує доволі розгалужена інституціональна система підтримки ветеранів на державному рівні. Зокрема, у структурі Міністерства оборони Ізраїлю є такі підрозділи, як: Фонд і підрозділ для звільнених солдат – відповідає за надання допомоги, пільг і послуг військовослужбовцям, звільненим зі служби в Армії оборони Ізраїлю (ЦАХАЛ). Такі заходи

доступні ветеранам протягом п'яти років після завершення служби та сприяють плавному переходу до цивільного життя; Фонд для покриття витрат на навчання у закладах вищої освіти – встановлює інструкції щодо вимог, необхідних для отримання оплати участі в оплаті за навчання у закладах вищої освіти; Фонд заохочення навчання у закладах вищої освіти для ветеранів у зонах надзвичайних ситуацій – встановлює інструкції щодо вимог, необхідних для участі в програмах заохочення до навчання у закладах вищої освіти (звільнений солдат може претендувати на обидві виплати (з двох фондів) за умови, якщо вони не перевищують вартість навчання); Фонд «Від уніформи до навчання» – передбачає покриття витрат на навчання у закладах вищої освіти для звільнених солдат; Департамент реабілітації осіб з інвалідністю – займається відновленням осіб – відновлення функцій організму та їх працездатності; відділ реабілітації ветеранів з інвалідністю – призначений для підтримки та обслуговування ветеранів, які зазнали поранень під час служби в ЦАХАЛ або в інших структурах національної безпеки країни; допомагає пораненим ветеранам реінтегруватись в суспільство; особлива увага приділяється ветеранам з інвалідністю або пораненим ветеранам на шляху до їх одужання й повернення до цивільного життя; ефективним механізмом є надання ветеранам матеріальної підтримки та соцпослуг [2; 3]. Міністерство оборони Ізраїлю тісно співпрацює з Відомством національного страхування, яке забезпечує економічну базу для верств населення та сімей, які тимчасово або на тривалий час опинились у скрутному становищі, в тому числі й ветерани. Зокрема, нещодавно було впроваджено реформу під назвою «Одна душа», згідно якої особам з інвалідністю надається пакет послуг, у тому числі з підтримки їх у сфері професійної реабілітації. Найбільшою статтею витрат у соціальній політиці Ізраїлю є соцзабезпечення ветеранів (складає 43 % від всіх витрат). Джерело – державний бюджет і страхові внески усіх працюючих. Звільнений солдат з інвалідністю може претендувати на додаткові послуги у сфері охорони здоров'я – протезування, реабілітацію, підтримки після ПТСР; додаткові виплати у зв'язку з інвалідністю; допомогу в оплаті навчання дітей, одруження чи бар-міцву дітей; виплати на облаштування квартири, кредити на придбання першого житла, на ремонт квартири чи для покриття іпотеки.

В цілому, Ізраїль систематично реформує систему забезпечення ветеранів, приділяючи особливу увагу покращенню підтримки особам з інвалідністю. Держава має доволі продуману систему медичної, страхової та соціальної допомоги ветеранам. Головну роль у їх підтримці звичайно відіграє Міністерство оборони Ізраїлю, яке забезпечує надання державних послуг. Утім, в країні також є низка організацій приватного сектору, які надають підтримку та послуги ветеранам, зокрема медичну й психологічну допомогу.

Список використаних джерел

1. Ветеран. Електронна версія «Великої української енциклопедії» (дата звернення: 30.11.2024р.). URL : <https://vue.gov.ua/%D0%92%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BD>.
2. Керрінгтон Дж. Огляд міжнародних практик у сфері реінтеграції ветеранів. Міркування щодо воєнного та повоєнного контексту України. ООН (ПРООН) в Україні. С. 80-83.
3. Системи соціальної підтримки ветеранів: Хорватія, Ізраїль, Велика Британія, Сербія та Данія. Аналітична записка / [С. Брус, Я. Бухта, І. Шматко]; За заг. ред. Д. Султангалієва та Л. Галан. Київ, 2023. С. 38.

ПОШТУК Яна,

аспірантка 3 року навчання кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту неперервної освіти Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»»

POSHTUK Yana,

3rd-year postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Continuing Education of the State Non-Profit Enterprise «State University «Kyiv Aviation Institute»»

<https://orcid.org/0009-0007-3166-831X>

Науковий керівник: **Наталія ГРУЩИНСЬКА**, доктор економічних наук, професор кафедри міжнародних економічних відносин, бізнесу і туризму факультету права і міжнародних відносин Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»»

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

THEORETICAL BASIS OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

The article analyzes the theoretical foundations of public administration under martial law, focusing on the adaptation mechanisms of state institutions, stability, and efficiency of governance. It examines systemic, institutional, contextual, crisis, and network approaches to public administration research. Special attention is given to resource mobilization, coordination between governmental and non-governmental structures, economic and humanitarian challenges, and information warfare. The experience of other countries helps identify effective governance models adaptable to specific national contexts. The article highlights the importance of legal frameworks and coordination between different levels of government in crisis conditions.

Keywords: public administration, martial law, public administration mechanisms.

Публічне управління в умовах воєнного стану є складним феноменом, що охоплює організацію, функціонування та трансформацію управлінських процесів у державі під час військових дій. Особливості цього періоду створюють нові виклики для теоретичних підходів, які покликані пояснити механізми адаптації державних інституцій, забезпечення стабільності та ефективності управління.

В умовах воєнного стану публічне управління змінює свої пріоритети, зосереджуючись на забезпеченні національної безпеки, координації збройних сил і цивільного населення, мобілізації ресурсів, збереженні функціонування критичної інфраструктури.

Управління в умовах війни набуває унікальних характеристик, що включають швидкість прийняття рішень: обмеженість часу для аналізу та планування, необхідність оперативного управління через зосередження повноважень, мобілізацію всіх можливих ресурсів, залучення допомоги ззовні. Підходи публічного управління також мають свої особливості. Системний підхід розглядає публічне управління як сукупність взаємопов'язаних елементів, які функціонують для досягнення загальної мети. У контексті воєнного стану системний підхід передбачає аналіз таких компонентів: державних органів влади, військових структур, громадських і міжнародних організацій, механізмів взаємодії між ними. Переваги даного підходу є можливість виявлення слабких місць у системі, інтеграція ресурсів і зусиль різних суб'єктів.

Інституційний підхід зосереджується на аналізі ролі державних і суспільних інституцій, їхньої спроможності адаптуватися до умов війни. Основними об'єктами дослідження є структура державного апарату, законодавче забезпечення воєнного стану, взаємодія державних і недержавних акторів. Цей підхід дозволяє оцінити ефективність інституційних змін, таких як запровадження нових правових норм, реорганізація державних органів, створення спеціалізованих військових і гуманітарних агентств.

Контекстуальний підхід враховує унікальні обставини, які впливають на управління під час війни, включаючи економічні, соціальні та політичні чинники, рівень розвитку держави, масштаб і тривалість військових дій. Цей підхід допомагає розробляти адаптивні стратегії, що враховують специфіку конкретної країни.

Кризове управління є одним із ключових аспектів теорії публічного управління в умовах війни. Воно спрямоване на мінімізацію негативних наслідків кризи та забезпечення відновлення. Теорія кризового управління дозволяє розробляти алгоритми дій для мінімізації ризиків, пов'язаних із війною[1].

Мережевий підхід акцентує увагу на взаємодії між різними акторами публічного управління: державними установами, громадськими організаціями, міжнародними партнерами та приватним сектором. Особливості цього підходу в умовах війни полягає в швидкій координації через горизонтальні зв'язки, обмін інформацією між усіма зацікавленими сторонами, використання сучасних технологій для управління мережами.

Порівняння досвіду різних країн дозволяє виявити успішні моделі управління під час війни. Наприклад роль держави в мобілізації ресурсів у Другій світовій війні; досвід Ізраїлю в умовах постійного конфлікту; стратегічне планування в Україні після 2014 року.

Воєнний стан суттєво впливає на економіку, тому дослідження зосереджуються на мобілізації фінансових ресурсів, підтримці малого та середнього бізнесу, післявоєнній економічній відбудові. Гуманітарні виклики вимагають досліджень щодо забезпечення переміщених осіб житлом, продовольством та медичною допомогою, організації евакуації, роботи гуманітарних організацій [2].

Інформаційна війна є важливою складовою сучасних конфліктів. Напрямки досліджень включають боротьбу з дезінформацією, забезпечення прозорості рішень уряду, роль медіа в підвищенні морального духу населення.

Теоретичні підходи до дослідження публічного управління в умовах воєнного стану є фундаментом для розробки ефективних управлінських стратегій. Вони дозволяють осмислити специфіку функціонування державних інституцій, їхню адаптацію до динамічних змін та викликів, пов'язаних із війною[3]. Підтверджують важливість створення й удосконалення нормативно-правової бази як ключового інструменту для забезпечення гнучкості, легітимності та результативності управлінських рішень під час воєнного стану.

Наукові розробки демонструють важливість координації між центральними та місцевими органами влади. Теоретичний аналіз підтверджує, що саме взаємодія на всіх рівнях управління забезпечує стійкість системи у критичних умовах [4]. Дослідження зарубіжного досвіду публічного управління в умовах військових конфліктів дозволяє виявити ефективні моделі управління, які можуть бути адаптовані до специфіки країни.

Список використаних джерел

1. Вплив війни на сферу адмінпослуг. Право в умовах війни. Квітень, 2022. URL: [https:// law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf](https://law-in-war.org/wp-content/uploads/2022/04/adminservices_war_ukr_web_08042022-1.pdf) (дата звернення: 17.02.2025)
2. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові державної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі економічного розвитку. Теорія та практика державного управління. N 1 (76). 2023. С.7-25.
3. Масик М. З. Дмитренко Г. В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. Наукові перспективи. N 12(30). 2022. С.41-54.
4. План Відновлення України. Національна рада з відновлення. Липень, 2022. URL: [https:// uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf) (дата звернення: 17.02.2025)

ПРОГОНЮК Людмила,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

PROHONIUK Liudmyla,

Associate Professor at the Department of Public Administration and Management and International Economics of Mykolaiv National Agrarian University.

<https://orcid.org/0000-0003-0376-5079>

ОСОБЛИВОСТІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ЯК СОЦІАЛЬНА ПРОБЛЕМА

FEATURES OF PROVIDING SOCIAL SERVICES DURING WARTIME AS A SOCIAL ISSUE

The article discusses the theoretical foundations of social protection of the population, examines approaches to defining state policy in this area and its implementation in times of war. Emphasis is placed on the relevance of the topic and the current state of social protection of the population is analyzed. The main regulatory acts and programs regulating social protection during periods of armed conflict are described. It is emphasized that the insufficient effectiveness of management decisions and funding for social protection is confirmed by the low quality of life of the population, which poses a serious problem for social protection and economic security of the state.

Keywords: state policy, social policy, social protection of the population, social security, economic security of the state.

Початок 2022 року позначився російським нападом на Україну та оголошенням воєнного стану. Це призвело до загострення проблеми надання соціальних послуг через військові дії на всій території країни. Практично кожна людина, родина та дитина тепер перебувають у складних життєвих обставинах, постраждали від військової агресії та потребують соціальної підтримки держави.

Під час дослідження було встановлено, що законодавство гарантує захист соціальних прав та основних свобод громадян як у державі, так і за її межами незалежно від внутрішньополітичних, соціально-економічних чи інших обставин. Підтримка цих конституційних принципів під час вирішення збройних конфліктів в Україні є ключовим елементом відновлення територіальної цілісності. Успішна перемога у конфлікті можлива не лише завдяки військовим акціям, але й завдяки належній державній політиці, спрямованій на утримання українського суспільства, зокрема через забезпечення всім громадянам рівних соціальних прав і свобод, незалежно від місця проживання, статусу чи політичних поглядів.

Багато науковців в Україні та по всьому світу цікавляться дослідженням соціального захисту населення. Частина українських науковців вивчали ситуацію внутрішньо переміщених осіб, такі як К. Є. Гожда, О. П. Рекотова, Л. Р. Наливайко. Поняття та ознаки соціального захисту населення вивчалися в наукових дослідженнях вчених, таких як О. Ярошенко, С. Прилипка, Н. Болотіна, В. Москаленко, М. Чорна та інші. Особливу увагу соціальному захисту військовослужбовців та членів їх сімей приділяли А. Сидоренко, О. Назаренко, Ю. Кривенко та інші дослідники. Проте після вторгнення Росії на територію України у 2022 році, питання соціальної підтримки та надання соціальних послуг стало ще більш актуальним і вимагає більш детального дослідження.

Аналіз джерел і публікацій підтвердив, що законодавча база України опирається на ратифіковані міжнародні договори для забезпечення прав громадян. Дослідження В.Ф. Нестеровича підкреслює важливість верховенства права та захист прав людини на тимчасово окупованих територіях України. Згідно з цим, державні органи повинні діяти відповідно до ст. 3 Конституції України, де зазначено, що держава несе відповідальність перед людьми за свою діяльність і забезпечення їхніх прав і свобод. Для цього прийнято ряд нормативно-правових, організаційних та процедурних заходів [1, с. 86].

У складний період часу Міністерство соціальної політики України оперативно розробляє та виконує важливі нормативно-правові документи. Згідно з Законом України «Про соціальні послуги», одним із факторів, що можуть призвести до складних життєвих обставин, є шкода, завдана бойовими діями, збройним конфліктом або тимчасовою окупацією. Зараз, згідно указу Президента

України від 24.02.2022 № 64/2022, в країні оголошено воєнний стан. Для надання підтримки нашим місцевим громадам, Міністерство соціальної політики розробило Рекомендації з організації надання соціальних послуг в умовах воєнного стану [2].

Наразі, в таких воєнних умовах кожен день, кожна година може бути критичною для життя та здоров'я людей. Наприклад, старші громадяни, що залишилися самотні вдома, можуть потребувати допомоги у відсутності рідних, які від'їхали до безпечних місць. У воєнний час організація надання соціальних послуг стає особливо важливою для громадян, які перебувають у зонах конфлікту або є внутрішньо переміщеними особами. Мінсоцполітики рекомендує місцевим органам влади діяти швидко та ефективно, використовуючи механізми екстреної надання соціальних послуг, щоб приймати оперативні рішення про допомогу громадянам упродовж одного дня. Додатково, рекомендується місцевим органам влади делегувати владу прийняття рішень про надання соціальних послуг безпосередньо тим, хто їх надає, що також допомагає скоротити час очікування на допомогу.

Звісно, що в подальшому надавачі соціальних послуг будуть інформувати про надані соціальні послуги згідно розробленої Міністерством форми акта. Цей документ міститиме інформацію про ситуацію, в якій знаходилася особа, основні проблеми, які вона має, соціальні послуги, необхідні для вирішення цих проблем, та строк, у якому було надано ці послуги. Наразі, чинний наказ Мінсоцполітики від 18.04.2022 № 135 «Про затвердження форми акта про надання повнолітній особі соціальних послуг екстрено (кризово)» регулює це процес [3]. Різні соціальні послуги можуть надаватися у випадках кризи за механізмом екстреного втручання, такі як догляд за літніми людьми вдома або у стаціонарних умовах, надання притулку, консультування, підтримка сімей з дітьми, надання матеріальної допомоги та інші послуги. Уряд спростив процедуру прийняття рішення про надання стаціонарного догляду соціальними закладами соціального захисту населення, стаціонарними відділеннями територіальних центрів соціального обслуговування або центрами надання соціальних послуг. В даний момент прийняття рішення відбувається за однією заявкою громадянина, і після влаштування до закладу співробітники допомагають відновити документи, що посвідчують особу, та вирішити інші проблемні питання людини. Однак найголовніше, що особа має притулок, їй задоволені первинні базові потреби (їжа, вода, одяг), забезпечено та здійснюється догляд, а також надається психологічна підтримка [4].

Загальне забезпечення громадян соціальними послугами залишається відповідальністю органів місцевого самоврядування. Держава зосереджує свої ресурси переважно на армію, що ускладнює можливість підтримки громад у наданні соціальних послуг. Місцеві органи самоврядування намагаються самостійно знаходити ресурси для надання цих послуг і спрямовують зусилля на забезпечення допомоги тим, хто її потребує. Однак законодавство не передбачає уніфіковану структуру системи соціальних послуг для всіх місцевих громад, що призводить до хаосу в самій системі на рівні держави. Наприклад, люди, які тимчасово перебувають у іншому регіоні, можуть мати труднощі у пошуку соціальних послуг, оскільки не знають, де знаходиться центр, який надає потрібні послуги. У таких ситуаціях було б корисно запропонувати територіальним громадам єдиний стандартний підхід до організації системи надання соціальних послуг або декілька альтернативних методів, що враховують розмір населення, території і особливості взаємодії місцевого самоврядування та державних органів.

Список використаних джерел

1. Нестерович В.Ф. Верховенство права та забезпечення прав людини на тимчасово окупованих територіях України. Наукові записки НаУКМА. 2017. Т. 200. Юридичні науки. С. 85–92.
2. Рекомендації щодо організації надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. DOI: https://auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-140/lystoda-rekomendacii_socpo_slugy_1646898338.pdf
3. Про затвердження форми акта про надання повнолітній особі соціальних послуг екстрено (кризово). Наказ Мінсоцполітики від 18.04.2022 № 135. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0512-22#Text>
4. Порядок надання допомоги внутрішньо переміщеним особам на проживання. Постанова Кабінет Міністрів України від 20 березня 2022 року № 332. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/332-2022-%D0%BF/card2#Card>

РОВИНСЬКА Катерина,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

ROVYNSKA Kateryna,

candidate of public administration, associate professor, associate professor of the department of state studies, law and european integration, educational and scientific institute of public administration and public service, Odessa polytechnic national university

<https://orcid.org/0000-0002-1334-3112>

ГРОМАДСЬКЕ ЗДОРОВ'Я: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД ТА СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ

PUBLIC HEALTH: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH AND STRATEGIC PERSPECTIVES

Public health, as an interdisciplinary field of public management and administration, plays a crucial role in developing and implementing state policies aimed at preserving population health and enhancing quality of life. It encompasses systematic management measures and coordination among government bodies, institutions, and civil society in disease prevention, health promotion, and increased longevity. Emerging in the late eighteenth to early nineteenth centuries, the concept has evolved through contributions from WHO and the American Association of Public Health, emphasizing both medical and socio-economic factors. Its collective nature underpins sustainable development through coordinated preventive measures and public awareness campaigns.

Keywords: public health, public administration, disease prevention, health promotion, interdisciplinary, sustainable development.

Громадське здоров'я як міждисциплінарна сфера публічного управління та адміністрування відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної політики, спрямованої на збереження здоров'я населення та підвищення якості життя. Таке поняття охоплює системні управлінські заходи, координацію дій органів влади, установ та громадських організацій, спрямовані на профілактику захворювань, зміцнення здоров'я та підвищення тривалості життя громадян.

Профільний закон визначає громадське здоров'я як сферу знань та організовану діяльність суб'єктів системи громадського здоров'я щодо зміцнення здоров'я, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя [1].

Історично поняття «громадське здоров'я» (public health) почало формуватися наприкінці XVIII – на початку XIX століття, набуваючи все більшого значення у світовій практиці охорони здоров'я. Визначення, запропоноване ВООЗ, підкреслює важливість не лише медичних, а й соціально-економічних чинників у забезпеченні здоров'я населення [2, с. 68].

Однією з основних характеристик громадського здоров'я є його колективний характер. Згідно з визначенням Американської асоціації громадської охорони здоров'я, громадське здоров'я базується на п'яти основних принципах: колективній відповідальності, ролі держави, профілактиці, соціально-економічних факторах і мультидисциплінарному підході [3].

Розвиток громадського здоров'я як науки сприяв формуванню його міждисциплінарного характеру. Це поле знань охоплює медицину, соціологію, економіку, екологію, політику та психологію, що дозволяє ефективно досліджувати фактори, що впливають на здоров'я населення. Фахівці з громадського здоров'я аналізують демографічні показники, соціально-економічні умови, екологічні фактори та доступність медичних послуг, розробляючи стратегії зменшення захворюваності та смертності.

Одним із ключових напрямків є профілактика захворювань та зміцнення здоров'я, що здійснюється через проведення масових кампаній вакцинації, популяризацію здорового способу життя, зниження впливу екологічних ризиків та боротьбу з соціально значущими захворюваннями (серцево-судинні хвороби, рак, діабет тощо) [5, с. 143].

Важливе значення має ухвалення та реалізація державних програм громадського здоров'я. В Україні з 1 жовтня 2023 року набрав чинності Закон України «Про систему громадського здоров'я»,

який визначає громадське здоров'я як сферу знань та організовану діяльність, спрямовану на зміцнення здоров'я, запобігання хворобам та збільшення тривалості життя [1].

Значну роль у цьому відіграють центри контролю та профілактики хвороб (ЦКПХ), які здійснюють моніторинг інфекційних та неінфекційних захворювань, впроваджують профілактичні заходи та сприяють підвищенню рівня обізнаності населення щодо здоров'я. Наприклад, кампанії вакцинації допомагають запобігати поширенню небезпечних інфекцій, а інформаційні програми сприяють формуванню культури здорового способу життя [4].

Окрім фізичних аспектів, громадське здоров'я охоплює також психічне здоров'я населення, що є важливим чинником соціального благополуччя. Дослідження вказують на те, що психологічний стан особи безпосередньо впливає на її фізичне здоров'я, працездатність і тривалість життя. Саме тому сучасна політика громадського здоров'я передбачає інтеграцію програм психологічної підтримки та заходів щодо подолання стресу.

Загалом, громадське здоров'я є важливим компонентом стійкого розвитку суспільства, сприяючи не лише зниженню захворюваності, а й підвищенню рівня добробуту громадян. Його ефективна реалізація можлива завдяки злагодженій співпраці державних органів, наукових установ, громадянського суспільства та міжнародних організацій [5, с.144]. Удосконалення системи громадського здоров'я є стратегічним завданням для забезпечення сталого розвитку суспільства та підвищення якості життя кожного громадянина.

Список використаних джерел

1. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 6 вересня 2022 р. № 2573-IX [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 20.02.2024).
2. Демченко І. Акценти ВООЗ щодо ключових характеристик систем охорони здоров'я: міжнародно-правові аспекти // Український часопис міжнародного права. 2016. № 4. С. 65–71.
3. Операційний посібник «Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я» / Центр громадського здоров'я МОЗ України. Київ, 2020. 60 с.
4. Статут ДУ «Одеський обласний центр контролю та профілактики хвороб МОЗ» [Електронний ресурс]. Чинний від 14.08.2024. Вид. офіц. 2024. URL: <https://od.cdc.gov.ua/>.
5. Миронюк І. С., Білак-Лук'янчук В. Й., Слабкий Г. О., Беляєв В. Д. Методологія стратегічного планування збереження здоров'я населення територіальної громади // Україна. Здоров'я нації. 2024. № 1 (75). С. 141–144.

САВОСТЬЯНОВ Антон,

студент Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SAVOSTIANOV Anton,

student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ НАДРОКОРИСТУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

STATE REGULATION OF SUBSOIL USE IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

An analysis of regulatory documents on subsoil use in Ukraine has been conducted. The powers of the central executive authority responsible for implementing state policy in the field of geological study and rational use of subsoil have been examined, particularly regarding access to information within the unified state electronic geoinformation system for subsoil use. The challenges of the industry in the context of modern challenges have been outlined. The prospects for the industry's development have been assessed. Opinions on possible ways to improve new geoinformation systems have been expressed.

Keywords: state regulation, subsoil use, digitalization.

Три роки повномасштабної війни російської федерації проти України, анексовані населені пункти, захоплені українські землі і надра – все це вимагає особливих дій держави щодо збереження і ефективного використання природних ресурсів.

Конституцією України визначено: земля, її надра, атмосферне повітря, водні та інші природні ресурси, які знаходяться в межах території України, природні ресурси її континентального шельфу, виключної (морської) економічної зони є об'єктами права власності Українського народу (абзац перший статті 13).

Згідно з частиною першою статті 4 Кодексу України про надра (від 27.07.1994 № 132/94-ВР) надра є виключною власністю Українського народу. Частиною другою статті 4 Кодексу України про надра [4] визначено, що громадяни України мають право на отримання відповідно до закону частини доходу державного бюджету від рентної плати за користування надрами для видобування корисних копалин. Слід зазначити, що ця частина статті 4 набере чинності одночасно із введенням в дію закону про економічний паспорт, проєкт якого Президентом України 06.12.2021 подано до Верховної Ради України. Згідно з постановою Верховної Ради України від 11.02.2025 № 4229–ІХ законопроект включено до порядку денного **тринадцятої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання (лютий – серпень 2025 року)**.

Абзацом другим розділу I Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року, затвердженої Законом України від 21.04.2011 № 3268 – VI, визначено: «...Мінерально-сировинна база України формується шляхом проведення комплексу геолого-зйомочних, пошукових та розвідувальних робіт. За їхніми результатами в надрах України розвідано близько 8,8 тис. родовищ промислового значення з майже 100 видами корисних копалин. За обсягами розвіданих запасів вугілля, залізних, марганцевих і титано-цирконієвих руд, граніту, каоліну, калійних солей, сірки, вогнетривких глин, облицювального каменю, скляного піску та інших корисних копалин Україна посідає одне з провідних місць у світі. З видобутком та використанням корисних копалин пов'язано близько половини промислового потенціалу України та до 20 відсотків її трудових ресурсів. За рахунок експорту корисних копалин та продуктів їх переробки Україна отримує близько 60 відсотків загальної суми експортних надходжень. При цьому надра України ще мають значний потенціал для нарощування її мінерально-сировинної бази» [3].

До завдань Державної служби геології та надр України (Держгеонадра) з 26.07.2023 серед іншого віднесено: створення та забезпечення функціонування єдиної державної електронної геоінформаційної системи користування надрами та її складових; виконання функції держателя Державного реєстру спеціальних дозволів на користування надрами, Державного реєстру нафтових та газових свердловин, Державного реєстру артезіанських свердловин; забезпечення створення та функціонування Державного сховища геологічної інформації та кам'яного матеріалу (відповідні зміни внесені до Положення про Держгеонадра постановою Кабінету Міністрів України від 04.07.2023 № 749) [5].

У сучасних реаліях важливою складовою ефективної роботи у сфері надрокористування є інформатизація процесів та створення баз даних. Для розвитку в цьому напрямі Держгеонадра та ДНВП «Геоінформ України» співпрацюють з геологічними службами інших країн, в рамках Geological Survey for Europe (Геологічна служба Європи). Так Європейський Банк Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) відзначив проєкт із діджиталізації геологічної інформації України, ініційований Держгеонадрами та «Геоінформ України». У межах Меморандуму, підписаного 16.11.2022, передбачено оцифрування 60 000 книг геологічних звітів та інтеграцію їх на вебпорталі з англійськими метаданими. У першій фазі, після угоди з ЄБРР у липні 2023 року, відскановано 6 000 книг і додано дані про 125 стратегічних об'єктів [1].

Згідно з Порядком ведення, функціонування та доступу до інформації єдиної державної електронної геоінформаційної системи користування надрами, затвердженим постановою Уряду від 19.05.2023 № 511, дана система функціонує з метою створення єдиного інформаційного простору у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр шляхом об'єднання відповідних інформаційних ресурсів та оптимізації процесів спільного використання технічного і програмного забезпечення.

За даними сайту Держгеонадра [2] Україна через російське вторгнення зазнає величезних збитків. Станом на 10.04.2023 втрачено контроль над понад 500 спеціальними дозволами, 700 об'єктами надрокористування, більшість з яких – з покладами нафти й газу, підземних вод, сировини, що належить до будівельної групи.

Одною з ключових проблем галузі останніх років є достовірність геологічної інформації. При створенні різноманітних баз геопросторових, геологічних даних, постає проблема їх неточності у зв'язку з не проведенням геологорозвідувальних робіт, як результатом стає відсутність нових даних.

Відсутність нових даних геологічної розвідки на території України є серйозною проблемою, яка може призвести до некоректного трактування мінерально-сировинної бази країни. Без актуальних та детальних геологічних досліджень неможливо точно оцінити обсяги та якість корисних копалин, що може вплинути на ефективність їхнього використання та залучення інвестицій у галузь.

Отже, оновлення геологічних даних є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування галузі та сталого використання природних ресурсів. Ефективне функціонування баз даних неможливе без проведення геологорозвідувальних робіт, оскільки лише на основі точних та актуальних даних можна забезпечити правильну оцінку ресурсів і оптимальне використання природних запасів.

Список використаних джерел

1. Державна служба геології та надр. URL: <https://www.geo.gov.ua/osoblyvu-vidznaku-yebrr-otrymav-proiekt-iz-didzhytalizatsiyi-heolinformatsiyi>.
2. Державна служба геології та надр. URL: <https://www.geo.gov.ua/roman-opimakh-vziav-uchast-u-efiri-telemarafonu-suspilne-sprotyv>.
3. Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України на період до 2030 року: Закон України від 21.04.2011 № 3268 – VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3268-17>
4. Кодекс України про надра: Закон України від 27.07.1994 № 132/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-%D0%B2%D1%80>
5. Положення про Державну службу геології та надр України: Постанова КМУ від 30.12.2015 № 1174. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1174-2015-%D0%BF>

САПРИКІН В'ячеслав,

аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SAPRYKIN Viacheslav,

postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-3435-9778>

Науковий керівник: **Світлана КУСТОВА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІ ПУБЛІЧНІ ПОСЛУГИ В УКРАЇНІ: ДОСЯГНЕННЯ ТА НОВІ ГОРИЗОНТИ

DIGITAL PUBLIC SERVICES IN UKRAINE: ACHIEVEMENTS AND NEW HORIZONS

Ukraine is actively developing digital public services, making them accessible, convenient, and innovative. To realize the full potential of Ukraine and evaluate the progress of the digital transformation of public administration, it is useful to refer to globally recognized rankings and studies that show remarkable achievements and global recognition for our country. Further development and implementation of the latest solutions will help to increase the efficiency of management and improve interaction between all subjects of public relations. The introduction of modern technologies, including artificial intelligence (AI), opens up new opportunities for both citizens and the state. The most important and ambitious goal is to integrate Diia into the European digital document management system.

Keywords: public services, public administration, digital transformation, digitalization.

Україна активно розвиває цифрові публічні послуги, роблячи їх доступними, зручними та інноваційними. Щоб усвідомити увесь потенціал України та оцінити прогрес цифрової трансформації публічного управління, корисно звернутися до всесвітньо визнаних індексів та досліджень.

У 2024 році Україна посіла 43-є місце за індексом мережевої готовності (NRI), що відображає значне покращення доступу до інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема через інновації, такі як «Дія» [2]. Згідно з глобальним індексом інновацій Україна знаходиться на 60-му місці, з акцентом на цифрові урядові рішення [3]. А за індексом електронного урядування (EGDI), який оцінює використання цифрових технологій урядами для надання послуг, Україна займає 30-те місце загалом, 5-те за онлайн-послугами та 1-ше за електронною участю [1].

Це показує неабияке досягнення і світове визнання для нашої країни. Однак, для України поступового прогресу недостатньо. Щоб стрімко розвиватися, Україна має не лише «оцифровуватися», а й пройти стрибкоподібну цифрову трансформацію публічного управління. І країна рухається в правильному напрямку, адже, згідно з вищезгаданим рейтингом, ми маємо досить непоганий приріст (2018 рік – 82, 2020 рік – 69, 2022 рік – 46, 2024 рік – 30 місце) [1]. І це в умовах повномасштабної війни та інших зовнішніх і внутрішніх викликів.

За роки існування «Дія» виросла з кількох цифрових документів у смартфоні до повноцінної екосистеми державних послуг. Сьогодні це понад 40 сервісів у застосунку та 130 на порталі. І, як анонсував Віце-прем'єр-міністр з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій – Міністр цифрової трансформації Михайло Федоров: «Це тільки початок: попереду ще більше змін і нових сервісів» [5].

Інтеграція штучного інтелекту у всі державні проєкти – одне головних завдань Мінцифри на найближчий період. Для того, щоб стати світовим лідером у сфері цифрових послуг, Україна має орієнтуватись на найкращі практики передових держав і бізнесів. І штучний інтелект має стати ключовим інструментом для досягнення цієї мети. Адже ШІ підвищує ефективність публічних послуг, автоматизуючи процеси та зменшуючи бюрократію. Він також сприяє персоналізації послуг, прогнозуванню криз, підвищенню прозорості управління та зменшенню корупції завдяки автоматизованим рішенням. Одним із успішних прикладів використання ШІ є чатбот «Наталка»,

який має на меті спростити комунікацію з партнерами, що хочуть інтегрувати сервіси «Дії». Він автоматично обробляє запити, допомагає обрати оптимальний сценарій і передає спілкування фахівцю. Також розробляється впровадження AI-помічника в «Дії», який допоможе громадянам отримувати підтримку під час користування державними послугами. Для цього достатньо буде струсити смартфон, щоб надіслати відгук, що сприятиме прямій демократії та ефективному зв'язку з державою [5].

Окрім цього, планується впровадження таких послуг, як консульські (еКонсул) та нотаріальні (еНотаріат), а також продовження цифровізації важливих публічних функцій, що зроблять простішою взаємодію громадян із державою. Серед них – сервіси для водіїв (реєстрація авто, зміна техпаспорта, номерних знаків, реєстрація після розмитнення), комплексна послуга переоформлення документів при зміні прізвища та послуги, пов'язані із смертю (отримання лікарського свідоцтва про смерть, державна реєстрація смерті, передання даних у реєстри та оформлення допомоги на поховання) тощо [6].

Найамбітішша мета України – інтеграція «Дії» в європейську систему цифрового документообігу. У 2024 році Україна приєдналася до пілотного проєкту «Європейський гаманець цифрової ідентифікації» (EUDI), ставши частиною консорціуму POTENTIAL разом із 19 європейськими державами. ЄС протягом 24 місяців, до квітня 2025 року, завершить створення прототипу цифрового гаманця EUDI. Україна стала єдиною країною, що не є членом ЄС, яка активно бере участь у розробці електронної ідентифікації в ЄС. Цей гаманець дозволить громадянам безпечно зберігати та обмінюватися особистими даними, а також ідентифікувати себе онлайн як в Україні, так і за кордоном. Українці зможуть використовувати додаток «Дія» як цифровий гаманець в ЄС, а європейці – свої гаманці в Україні [4].

Отже, можна зробити висновок, що наявні досягнення у сфері цифрових послуг підтверджують успішність обраного курсу України. А впровадження сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту, відкриває нові можливості у цифровій трансформації публічного управління. Подальший ж розвиток і впровадження новітніх рішень сприятимуть підвищенню ефективності управління та покращенню взаємодії між усіма суб'єктами публічних взаємовідносин.

Список використаних джерел

1. United Nations. E-Government Development Index [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>. – Дата звернення: 17.02.2025.
2. World Economic Forum. Network Readiness Index: Ukraine [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/>. – Дата звернення: 17.02.2025.
3. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index: Ukraine [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>. – Дата звернення: 17.02.2025.
4. Європейський Союз для цифровізації. Україна допомагає розробити Європейський цифровий ідентифікаційний гаманець [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу: <https://eufordigital.eu/uk/ukraine-helping-to-develop-the-european-digital-identity-wallet/>. – Дата звернення: 17.02.2025.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Святкуємо день народження «Дії»: 5 років цифрових змін [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/svyatkuemo-den-narodzhennya-dii-5-rokiv-tsifrovikh-zmin>. – Дата звернення: 17.02.2025.
6. РБК-Україна. Інтеграція ІІІ в е-Консул і сервіси для водіїв: що зміниться для українців [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/integratsiya-shi-ekonsul-i-servisi-vodiyiv-1738755295.html>. – Дата звернення: 17.02.2025.

СВИТЛАК Ірина,

доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін
Вінницького навчально-наукового інституту економіки Західноукраїнського національного
університету

SVITLAK Iryna,

doctor in juridical sciences, professor, head of the department of law and humanities, Vinnytsia Education
and Research of Economics, West Ukrainian National University

<https://orcid.org/0000-0002-4408-6868>

ЗМІЦНЕННЯ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ ЯК НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

STRENGTHENING THE MENTAL HEALTH OF THE POPULATION AS A DIRECTION OF STATE POLICY IN THE HEALTHCARE SECTOR

The challenges to mental health and psychological well-being of the population, caused by the ongoing military actions in the country, require a rethinking of the vision of state policy in the field of mental health care in the context of modern challenges and threats. Based on the analysis of the provisions of the Law of Ukraine «On the Mental Health Care System in Ukraine» and the Strategy for the Development of the Healthcare System until 2030, trend vectors of state policy regarding the preservation, strengthening, and effective support of the mental health of the population have been identified.

Doctrinal and normative approaches to analyzing the essence and content of mental health as an integral component of overall population health have been revealed, which is interpreted in a strategic context as one of the national interests that holds significant importance for ensuring national security and sustainable development of the country. Considering the current state of healthcare, the necessity for further improvement of state policy in the field of mental health for the population of Ukraine has been demonstrated. This should be directed towards implementing all necessary and available measures to address issues, create conditions for strengthening mental health, promote psychological well-being among the population, prevent mental disorders, and ensure recovery for individuals with mental disorders.

Keywords: state policy in the field of mental health care, population health, mental health, public health, psychological well-being, state regulation of the mental health system.

Вирішення низки проблем, перед якими опинилась система охорони здоров'я України вимагає удосконалення державної політики та трансформації механізмів державного регулювання галуззю. Однією з проблем в системі охорони здоров'я, що озвучені у нещодавно схваленій Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року є проблеми психічного здоров'я: «... депресивні стани, оцінювались як прихований виклик ще до початку повномасштабного вторгнення, а на сьогодні набувають першочергового пріоритету та будуть потребувати значних ресурсів. Гостра потреба в дестигматизації та деінституціоналізації у сфері надання послуг із психічного здоров'я вимагає координації зусиль та врахування питань психічного здоров'я населення під час формування політик на всіх рівнях та в усіх сферах життєдіяльності. ...» [1].

За результатами соціологічного дослідження «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни», що систематично проводяться, починаючи з 2022 року і дотепер:

- рівень задоволеності українців своїм ментальним здоров'ям продовжує знижуватися: якщо у 2022 році він становив 41%, то на початок 2025 року впав до 36%;
- 83% опитаних відчувають високий рівень стресу, причому 78% безпосередньо пов'язують це з повномасштабним російським вторгненням;
- частка тих, хто звертається до психолога за потреби, зросла з 7% у 2022 році до 17% на початок 2025 року;
- запит на психологічну підтримку суттєво збільшився – з 41% до 71%;

– людей, які категорично не хочуть звертатися за допомогою, стало майже вдвічі менше – 22% проти 46% у 2022 році [2].

Аналіз поточного стану, дає підстави до невтішних висновків – психічне здоров'я українців стрімко погіршується, а вирішення нагальних проблем, пов'язано із забезпеченням сталості державної політики у сфері психічного здоров'я, що, в свою чергу, потребує модернізації законодавства.

Сучасний етап реформування системи психічного здоров'я ознаменовано низкою важливих кроків, серед яких, в першу чергу, слід назвати прийняття нового Закону України «Про систему охорони психічного здоров'я в Україні» від 15.01.2025 р. (далі – Закон) [3], (набирає чинності 07.02.2026 р.) Прийняття даного Закону стало результатом розбудови в Україні Цільової моделі «Система у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки в Україні», базовою засадою до створення якої має стати міжгалузевий, комплексний, інтеграційний підхід, що проголошений в Угоді про асоціацію (ч. 2 ст. 427 Глава 22 Громадське здоров'я), а саме – «охорона здоров'я у всіх політиках».

В ст. 3 Закону визначені основна мета, принципи та завдання державної політики у сфері охорони психічного здоров'я. Закон не містить нормативної дефініції поняття «державна політика у сфері психічного здоров'я», але аналіз положень ст. 3 Закону дає можливість сформулювати власне трактування даного інституту: «державна політика у сфері психічного здоров'я – це складова державної політики у галузі охорони здоров'я, що являє собою комплекс різногалузевих (нормативно-правових, організаційно-адміністративних, фінансово-економічних, соціальних, освітніх та ін.) заходів, спрямованих на збереження, зміцнення, відновлення психічного здоров'я та сприяння психологічному благополуччю населення».

Загальнонаціональна стратегічна візія охорони психічного здоров'я, на наш погляд, має відповідати потребам та запитам усіх груп населення, враховувати сучасники виклики та ризики і максимально використовувати усі можливості задля прискорення процесів відновлення та здоров'язбереження українців.

Дослідження механізмів державного регулювання сфери ментального здоров'я та основних заходів з досягнення стратегічних цілей у сфері психічного здоров'я, що запропоновані КМУ у Плані на 2024-2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року [4], дає підстави характеризувати поточну державну політику у галузі як таку, що має складну, різногалузеву природу, та таку, що має реалізовуватись всебічно на всіх рівнях – національному, регіональному та місцевому.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 17.01.2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>
2. Результати соціологічного дослідження «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни» (січень 2025 р.). URL: <https://howareu.com/news/ukraintsi-vidchuvaiut-stres-i-tryvohu-ale-obyraiut-konstruktyvni-kopinhovi-strategii-reahuvannia-na-tsi-stany>
3. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні: Закон України від 15.01.2025 р. № 4223-IX. Введення в дію: 07.02.2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20#n71>
4. Про затвердження плану заходів на 2024-2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 21.06.2024 р. № 572-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/572-2024-%D1%80#Text>

УДК 351.9

СИРМAMІЇХ Ірина,

кандидат економічних наук, доцент, заступник начальника відділу організації наукової роботи
Донецького державного університету внутрішніх справ

СИРМAMІЇХ Віктор,

старший викладач кафедри спеціальної фізичної та домедичної підготовки Донецького державного
університету внутрішніх справ

SYRMAMIIKH Iryna,

candidate of economic sciences, associate professor, deputy head of the Department of organization of
scientific work of the Donetsk State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0003-0524-6731>

SYRMAMIIKH Viktor,

senior teacher of the Department of special physical and pre-medical training of the Donetsk State University
of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-5014-3144>

РОЛЬ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ У ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ

THE ROLE OF GOVERNMENT BODIES IN PREVENTING CORRUPTION

Anti-corruption has always remained one of Ukraine's key priorities. Government agencies play a crucial role in combating corruption by performing functions such as preventing corruption, detecting and investigating corruption offenses, ensuring accountability, controlling the use of state resources, and promoting education and the development of legal culture. The effectiveness of the fight against corruption depends on the coordinated work of all state institutions, their independence, the transparency of their activities, and active engagement with civil society.

Keywords: state bodies, corruption, combating corruption.

Толерантність до корупції створює умови для безкарності та зловживань владою, що призводить до зниження довіри громадськості – громадяни втрачають віру в чесність та справедливість державних інституцій. Зрозуміло, що корупція спричиняє неправильний розподіл бюджетних коштів і ресурсів, прийняття рішень з урахуванням корупційних угод, а не загальносуспільних потреб, що позначається на якості публічних та муніципальних послуг, розвитку інфраструктури та економічному зростанні. Корупційні схеми часто впливають на конкуренцію, призводячи до нерівних умов для бізнесу, що гальмує інновації та ефективний розвиток ринкової економіки. Ці фактори взаємодіють, створюючи систему, де державні інституції стають менш прозорими та відповідальними, що негативно впливає як на демократичні процеси, так і на загальну ефективність управління державою.

За 2024 рік Україна в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI) отримала 35 балів зі 100 можливих. У новому дослідженні Transparency International наша країна посідає 105 місце поміж 180 країн [1].

В Україні протидією корупції займається низка державних органів, кожен із яких виконує свою роль у боротьбі з корупційними правопорушеннями:

Державний орган	Функції	Повноваження
Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)	Розслідування корупційних злочинів високопосадовців	✓ Виявлення та документування корупційних схем. ✓ Оперативно-розшукова діяльність. ✓ Взаємодія з міжнародними антикорупційними структурами.
Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП)	Процесуальне керівництво розслідуваннями НАБУ та підтримка державного обвинувачення в суді	✓ Контроль за законністю розслідувань НАБУ. ✓ Представлення обвинувачень у судах. ✓ Оскарження судових рішень у корупційних справах.

Державний орган	Функції	Повноваження
Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)	Запобігання корупції через контроль за державними службовцями.	✓ Перевірка декларацій чиновників. ✓ Контроль за дотриманням антикорупційного законодавства. ✓ Виявлення конфлікту інтересів та незаконного збагачення. ✓ Формування антикорупційної політики.
Вищий антикорупційний суд (ВАКС)	Розгляд справ, пов'язаних із корупційними злочинами.	✓ Розгляд справ топкорупціонерів. ✓ Винесення вироків щодо осіб, підозрюваних у корупції. ✓ Забезпечення справедливого судового процесу у корупційних справах.
Державне бюро розслідувань (ДБР)	Розслідування злочинів, скоєних правоохоронцями, суддями та високопосадовцями.	✓ Викриття корупції в правоохоронних органах та судах. ✓ Розслідування зловживань службовим становищем.
Офіс Генерального прокурора	Загальний нагляд за дотриманням законності у розслідуваннях	✓ Контроль за роботою правоохоронних органів у сфері антикорупції. ✓ Підтримка обвинувачення в судах.
Міністерство внутрішніх справ (МВС) та Національна поліція України (НПУ)	Викриття та розслідування корупційних злочинів серед посадовців нижчого рівня	✓ Реагування на корупційні правопорушення, що не належать до компетенції НАБУ. ✓ Проведення слідчих дій.
Рахункова палата України	Контроль за використанням державного бюджету	✓ Аудит державних фінансів. ✓ Виявлення порушень у витрачаннях бюджетних коштів.
Державна аудиторська служба України (ДАСУ)	Фінансовий контроль за діяльністю державних органів та підприємств	✓ Проведення ревізій та аудитів. ✓ Виявлення фінансових зловживань.

Ці органи разом формують систему боротьби з корупцією в Україні, забезпечуючи як запобігання, так і покарання за корупційні правопорушення.

В Україні діє антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки, метою якої є не тільки запобігання корупції та боротьба з нею, а й забезпечення системності в антикорупційній діяльності всіх державних установ та органів місцевого самоврядування України[2].

Попри повномасштабну війну, протягом останніх двох років Україна зробила значні системні кроки в ефективній боротьбі з корупцією. Більшість цих заходів була спричинена зобов'язаннями, прийнятими у рамках євроінтеграції та отримання міжнародної фінансової підтримки.

Підсумовуючи, варто відзначити, що державна політика у сфері протидії корупції повинна сприятиме зниженню рівня корупції, підвищенню довіри громадян до влади та ефективному функціонуванню державних інституцій. Крім цього відсутність конкретного прогресу в боротьбі із цим негативним явищем перешкоджає вступу України до ЄС. Для підвищення результативності боротьби з корупцією варто імплементувати в управлінські процеси державних інституцій систему антикорупційного комплаєнсу.

Список використаних джерел

1. Україна в Індексі сприйняття корупції–2024: Transparency International Ukraine. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
2. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки (затверджена Законом України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» від 20 червня 2022 року № 2322-IX). Київ: НАЗК, 2022. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>

СОЛОМОНКО Дмитро,

асистент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

ЛИТВИН Ростислав,

асистент, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

SOLOMONKO Dmytro,

assistant, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

LYTVYN Rostyslav,

assistant, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО ПІДКОМПЛЕКСУ

LAND RESOURCE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SUBCOMPLEX

Effective land resource management is crucial for the sustainable development of the agricultural subcomplex of Ukraine's economy. This research thesis examines various land management strategies, such as crop rotation, soil conservation, and precision farming, highlighting their roles in enhancing agricultural productivity and environmental sustainability. The economic benefits of integrated land management practices are also discussed, emphasizing their impact on the resilience of agricultural enterprises. Through a comprehensive review of case studies and empirical data, the thesis underscores the importance of adopting holistic land resource management approaches to ensure the long-term prosperity and sustainability of the agricultural sector in scope of post war development.

Keywords: *manegement, land resources, territorial community, authority decentralisation.*

Проблема управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану набула особливої актуальності, оскільки загострення продовольчої кризи в період війни і поствоєнний період в Європі може істотно вплинути на залежність держави від продовольчих ресурсів.

Ефективна система державного управління земельними ресурсами є важливою складовою розвитку агропродовольчого підкомплексу та забезпечення продовольчої безпеки України. Реформа децентралізації і передача окремих повноважень на рівень об'єднаних територіальних громад дозволила підвищити ефективність управління земельними ресурсами.

Важливі питання управління земельними ресурсами досліджувалося у працях А.М.Третьяка, Й.М.Дороша, А.Г. Мартина, М.Г.Ступеня, Т.О. Євсюкова та інших відомих вітчизняних науковців.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що управління земельними ресурсами сприяє формуванню системи податкової оцінки об'єктів земельної власності та дозволяє підвищити капіталізацію активів фермерських господарств. Саме тому ефективне управління земельними ресурсами в країнах ЄС дало змогу залучити фермерським господарствам раціоналізувати діяльність та технологічно модернізуватися.

Домінування в країнах ЄС системи сільськогосподарського землекористування орієнтованого на збереження родючості ґрунтів зумовлює мінімальний контроль бюрократичної системи державного контролю за використанням та охороною земель. Значний вплив на використання земель сільськогосподарського призначення, зокрема у Франції та Німеччини, мають Сільськогосподарські (аграрні) палати із врахуванням ієрархічної взаємопідпорядкованості територіальних утворень і збалансованого землекористування територіальних утворень. Діяльність інституту Сільськогосподарських палат в окремих країнах ЄС дозволяє мінімізувати порушення сівозмін і зменшення частки сидеративних культур, що можуть істотно впливати на де гуміфікацію ґрунтів.

Глибше наукове обґрунтування спрямованості на регулювання земельних відносин в логічно-змістовій моделі постійного технологічного вдосконалення в умовах економічно обґрунтованих знань і переводяться інтуїтивно намагаючись удосконалити адміністрування земельних активів в

інституціональних рамок умов економічної кризи та пост воєнного відновлення, що зумовлює важливість ефективного використання земель непомірно зростає, оскільки йдеться про продовольчу безпеку держави.

Прийнятий 6 лютого 2024 року Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення порядку зміни цільового призначення земельних ділянок для залучення інвестицій з метою швидкої відбудови України» № 3563-IX, спростив порядок зміни цільового призначення земельних ділянок для залучення інвестицій шляхом скасування вимог щодо розробки містобудівної документації та документації із землеустрою для промислового використання. Спрощена процедура буде застосовуватися за межами населених пунктів і лише там, де відсутня містобудівна документація.

Законодавчі рішення дозволили продовжити строк оформлення невитребуваних земельних ділянок в Україні до 1 січня 2028 року. Водночас, важлива увага в системі державного управління в поствоєнний період буде приділятися, із врахуванням досвіду ЄС, сучасним способам та методам консолідації земель сільськогосподарського призначення. Саме тому, на думку авторів, доцільно врахувати досвід країн ЄС та створити французького Агентства з управління земельними ресурсами та розвитку сільських територій (SAFER), тощо.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення порядку зміни цільового призначення земельних ділянок для залучення інвестицій з метою швидкої відбудови України: Закон України № 3563-IX від 06.02.2024 р. Режим доступу: rada.gov.ua
2. Третяк А.М. Концептуальні засади розвитку в Україні сучасної багатофункціональної системи управління земельними ресурсами / А. М. Третяк, Р.М.Курильців, Н.А.Третяк *Землепорядний вісник*. 2013. № 9. С. 25-28.
3. Дорош О.С. Теоретико-методологічні засади територіального планування землекористування: монографія / О.С. Дорош. Херсон: Грінь Д.С., 2012. 434 с.

СТОРОЖЕНКО Ліна,

кандидат філологічних наук, доцент, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

STOROZHENKO Lina,

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Doctoral Candidate of the Department of Public Management and Administration State University of Information and Communication Technologies

<https://orcid.org/0000-0003-2766-3712>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НЕТОКРАТИЧНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF NETOCRATIC MANAGEMENT MODELS IN UKRAINE

The modern world is in the process of transformation, where information technologies and digital communications are becoming key elements of governance and social interaction. In Ukraine, as in many other countries, netocratic models of governance are developing, which involve changing the political participation of citizens, transforming economic relations and the influence of the information elite. Important challenges are ensuring transparency, combating disinformation and protecting democratic values. The prospects for the development of netocracy in Ukraine are associated with the digitalization of governance processes, expanding civic activity in the online space, increasing the level of media literacy and creating conditions for equal access to information. This will contribute to the formation of an open, effective and democratic information society.

Keywords: netocracy, digitalization, governance, information elite, information society.

Сучасний світ «характеризується все глибшим проникненням інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життя суспільства» [1, с. 204] та зростаючою залежністю від інформаційних технологій та глобальних мереж, що сприяє формуванню нового типу влади – нетократії, де ключову роль відіграють ті, хто володіє інформацією та контролює її потоки.

В Україні, як і в багатьох інших країнах, спостерігаються тенденції до розвитку нетократичних моделей управління, які передбачають:

посилення ролі інформаційних технологій: інтернет, соціальні мережі та інші цифрові платформи стають важливими інструментами впливу на суспільну думку та політичні процеси; концентрація інформаційних ресурсів у руках обмеженого кола осіб може призвести до зловживань та маніпуляцій;

зміна характеру політичної участі: громадяни отримують дедалі більше можливостей для самовираження та впливу на владу через онлайн-платформи; водночас, зростає ризик поляризації суспільства та поширення дезінформації;

трансформація економічних відносин: інформація стає цінним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність та успіх у бізнесі; формуються нові моделі економічної діяльності, засновані на цифрових технологіях та інтелектуальній власності;

виклики для демократії: нетократія може призвести до посилення нерівності та концентрації влади в руках інформаційної еліти; важливо забезпечити прозорість та підзвітність у сфері інформаційних технологій, щоб зберегти демократичні цінності.

Перспективи розвитку подальшого розвитку управлінських нетократичних моделей передбачають:

- подальший розвиток інформаційних технологій та їх вплив на всі сфери суспільного життя;
- формування нових форм політичної участі та громадянської активності в онлайн-просторі;
- зміцнення законодавчої бази для регулювання інформаційних відносин та захисту прав громадян;
- розвиток критичного мислення та медіаграмотності у суспільстві для протидії маніпуляціям та дезінформації;

– забезпечення рівного доступу до інформаційних ресурсів та можливостей для всіх громадян тощо.

Звичайно, розвиток нетократичних механізмів в управлінській діяльності є складним та багатограним процесом, який потребує уважного вивчення та осмислення. Важливо забезпечити вільне використання інформаційних технологій, яке б сприяло розвитку демократії, зміцненню громадянського суспільства та захисту прав людини.

Україна має потенціал стати активним учасником глобального інформаційного простору, зберігаючи свою національну ідентичність та цінності шляхом впровадження сучасних цифрових технологій в управлінські процеси, розвитку електронного урядування та забезпечення прозорості прийняття рішень.

Важливу роль у цьому відіграє підвищення рівня цифрової грамотності громадян, створення відкритих платформ для суспільного діалогу та залучення громадськості до формування державної політики. Інноваційні нетократичні механізми, засновані на горизонтальних зв'язках, взаємодії експертних спільнот та цифрових комунікаціях, можуть сприяти ефективнішому управлінню, подоланню бюрократичних бар'єрів і корупційних ризиків[2].

Для України ключовими аспектами цього процесу є також захист кіберпростору, боротьба з дезінформацією та створення умов для розвитку національного ІТ-сектора. Важливо інтегрувати українські технологічні ініціативи в міжнародні проєкти, зміцнюючи співпрацю з глобальними партнерами, що дозволить одночасно зберігати національну ідентичність та бути конкурентоспроможними в сучасному цифровому світі.

Зрештою, розвиток нетократичних механізмів в управлінській діяльності сприятиме не лише ефективному врядуванню, а й становленню України як сильної, демократичної держави, яка використовує інновації на благо суспільства та захисту прав кожного громадянина.

Список використаних джерел

1. Лахижа М.І. Диджиталізація в Україні: поняття, проблеми, перспективи та завдання публічного управління. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. №2(4). С. 202-213. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2\(4\)-202-213](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-2(4)-202-213)
2. Storozhenko L., Krasnykov Y., Kaganovska T., Babichev A., Rossikhina H. Digital competence of society as a component of modern public administration. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12. № 72. P. 123–134. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.72.12.11>

ТАРАСЕНКО Олександр,

аспірантка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

TARASENKO Oleksandra,

postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-1198-9175>

Науковий керівник: **Анатолій РАЧИНСЬКИЙ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КУЛЬТУРНО-МОВНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ У ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД

PERSPECTIVES ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S CULTURAL AND LINGUISTIC ENVIRONMENT IN THE POST-WAR PERIOD

The transformation of Ukraine's cultural and linguistic environment during the full-scale russian invasion is examined, and potential directions for sustainable development in the post-war period are outlined. It is substantiated that the war catalyzed significant transformations in the identity, linguistic awareness, and cultural evolution of Ukrainian society, accelerating the processes of decolonization, linguistic reorientation, and cultural reconsideration. The author examines the «cultural front» and cultural diplomacy's role in enhancing international support for Ukraine. It is determined that the transformation of the cultural and linguistic environment occurs through the interaction of key processes: language revitalization, decolonization of cultural space, national identity consolidation, cultural volunteering, and the expansion of cultural diplomacy. The author highlights the important areas of growth in Ukraine's cultural and linguistic environment following the war. This includes the protection and promotion of the Ukrainian language, the restoration of cultural spaces, the preservation of cultural heritage, the enhancement of cultural infrastructure, and the fostering of international cultural cooperation.

Keywords: cultural and linguistic environment, transformation, post-war period, European integration.

Російське військове вторгнення на територію України стало не лише причиною масштабних руйнувань інфраструктури, незліченних людських жертв та гуманітарної катастрофи, а й каталізатором глибинних трансформацій ідентичності, мовної самосвідомості та культурного розвитку українського суспільства. Відтак, подолання наслідків тривалого колоніального панування набуло особливої актуальності в контексті російської агресії. Відомо, що усвідомлення історичної унікальності, традиційної спадщини та ціннісних орієнтирів сприяє формуванню міцного імунітету проти зовнішніх ідеологічних впливів та забезпечує стійкість суспільства в умовах гібридних загроз.

Війна, ставши своєрідним горнилом національного відродження, зумовила глибоке переосмислення культурної ідентичності українців. В умовах екзистенціальної загрози національному суверенітету та культурній автентичності, українська спільнота активізувала процеси деколонізації, мовної переорієнтації та культурного переосмислення, що є визначальними векторами її руху до європейської інтеграції. Згідно з документами ЮНЕСКО, «... культура відіграє важливу роль у зміцненні стійкості спільноти та відновленні почуття гідності й розширенні можливостей після катастроф і конфліктів» [1]. Громадяни, прагнучи збагнути власну ідентичність, активно долучаються до вивчення історії, регіональної культурної специфіки, етнографічної спадщини, що дає змогу глибше інтегруватися у європейський культурний простір, зберігаючи при цьому національну самобутність.

Феномен «культурного фронту», що виник як спонтанна реакція на військову агресію, є свідченням консолідації творчої інтелігенції, громадських активістів та волонтерів у протистоянні окупантам. Як зазначає П. Горлач «...залучення представників мистецької спільноти до спротиву через культурні ініціативи, підтримка військових та внутрішньо переміщених осіб, здійснення

міжнародних турів, спрямованих на поширення української культури за кордоном» [2], є яскравим прикладом громадянської зрілості та усвідомлення власної відповідальності за майбутнє країни. Окрім того, культурна дипломатія, що в умовах війни набула особливого значення, перетворилася на важливий інструмент міжнародної комунікації та зміцнення зовнішньої підтримки України.

Вищезазначене дозволяє дійти висновку, що трансформація культурно-мовного середовища України відбувається у взаємодії декількох ключових процесів: мовної ревіталізації, деколонізації культурного простору, консолідації національної ідентичності, активізації культурного волонтерства та розширення культурної дипломатії. Сукупність цих змін створює підґрунтя для подальшої інтеграції України до європейської спільноти як незалежного, самобутнього та культурно розвиненого суб'єкта міждержавних відносин та дозволяє визначити ключові напрями гармонійного розвитку культурно-мовного середовища України у поствоєнний період. Серед них варто виокремити наступні:

- *захист та підтримка української мови* (розробка та впровадження ефективних механізмів популяризації української мови, забезпечення її повноцінного функціонування в усіх сферах суспільного життя);

- *завершення процесу деколонізації культурного простору* (очищення його від російського імперського та радянського культурного спадку, створення умов для розвитку національної культури, що є важливим кроком на шляху до зміцнення національної ідентичності та інтеграції України до європейського культурного простору);

- *збереження культурної спадщини* (реалізація комплексних програм з відновлення та збереження культурної спадщини, включаючи реставрацію пам'яток, музеєфікацію історичних місць тощо);

- *розвиток культурної інфраструктури* (забезпечення фінансової та організаційної підтримки культурних інституцій, сприяння їх модернізації та розвитку, створення умов для їх ефективної діяльності);

- *розширення міжнародної культурної співпраці та культурної дипломатії*, спрямованих на поширення української культури у світі, залучення іноземних інвестицій у культурно-мовну сферу, обмін культурними цінностями та досвідом).

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що війна стала точкою неповернення у процесі національного самоусвідомлення, культурної та мовної консолідації українського суспільства. Ці процеси відкривають унікальні можливості для формування нової культурної політики, спрямованої не лише на збереження мови та національної спадщини, а й на створення інноваційних механізмів розвитку культурно-мовного середовища, що відповідають європейським стандартам та сприяють європейській інтеграції. Важливо усвідомлювати, що культурний фронт не завершується разом із бойовими діями [3], а залишається ключовим елементом державотворчих процесів, оскільки саме культура та мова є тими інструментами, які визначають внутрішню згуртованість нації та її позицію на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. UNESCO. What we do. The Heritage Emergency Fund: a tool to protect and promote culture in crises. URL : <https://www.unesco.org/en/culture-emergencies/heritage-emergency-fund/what-we-do>.

2. Горlach П. Нагадати світу, що війна ще триває: мистецькі акції на підтримку України. URL : <https://suspilne.media/culture/222851-nagadati-svitu-so-vijna-se-trivae-mistecki-akcii-na-pidtrimku-ukraini>.

3. Safeguarding Culture in Times of Crisis. UNESCO Emergency Response. URL : <https://www.unesco.org/en/emergencies/culture>.

ТАТАРЕНКО Вікторія,

кандидат наук з адміністративного управління, адміністратор, Real Slovakia міжнародна компанія, Братислава, Словаччина

TATARENKO Viktoriia,

Phd of administrative management, administrator, Real Slovakia international company, Bratislava, Slovakia

<https://orcid.org/0000-0002-1397-028X>

СФЕРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ

PUBLIC ADMINISTRATION: THE CURRENT STATE OF DIGITALIZATION AND FUTURE DEVELOPMENT PROSPECTS

The association agreement with the European Union serves primarily as a means to introduce European standards for domestic organization. It is important to recognize that roughly 90% of the Agreement pertains to economic cooperation between Ukraine and the EU, while the remaining 10% addresses political and legal issues aimed at fostering political integration. Due to the significant imbalance in focus, the community tends to downplay and overlook the importance and potential of the Agreement in the legal domain.

The agreement sets forth future opportunities for Ukraine's development. Considering the extensive evolution of public administration, we confidently assert that there is a robust state policy in key areas vital to society, a solid framework for delivering administrative services, and a strong state capacity to ensure citizens' social welfare and enhance Ukraine's competitiveness in the international market. Digitalization across all levels of governance has played a crucial role in this progress. With a productive past outside of the EU association, we remain optimistic about a bright future shaped by the support of the European Community.

This article explores the comprehensive journey of digitization within our country and outlines the potential for forming a Ukrainian digital community in the context of the association with the EU. It highlights the benefits of developing electronic governance and identifies the potential challenges and risks that may arise as Ukraine and the EU pursue common goals.

It has been established that advancements in information and communication technologies will further bolster Ukraine's overall management and administrative capacity, leveraging existing experiences and the principles of public administration alongside the exemplary practices of EU member states. Ultimately, it is demonstrated that the current electronic methods for delivering public services significantly differ from traditional bureaucratic approaches, enhancing the role of alternative management and social organization methods in Ukraine. We are eager to share this positive experience with the European community.

Keywords: digitalization, public administration, corruption, digital economy, electronic services.

Актуальність цієї тенденції пояснюється кількома ключовими факторами. Цифровізація публічного управління є сучасним трендом, який стає дедалі більш актуальним у сучасному світі. По-перше, цифрові технології можуть значно підвищити ефективність роботи органів публічної влади. Вони дозволяють автоматизувати багато процесів, зменшуючи тим самим час та ресурси, які потрібні для виконання різних завдань.

По-друге, цифрові рішення роблять послуги уряду більш доступними та зручними для громадян. Наприклад, електронні портали та додатки дозволяють громадянам зручно звертатися за послугами, невиходячи з дому, що особливо важливо у сучасному світі з його швидким темпом життя.

Недостатній рівень доброчесності окремих службовців, зловживання владою, відсутність критичного ставлення більшості громадян України до проявів побутової корупції та сприйняття незаконного матеріального заохочення як дієвого інструменту для вирішення питань – одні з основних факторів, що сприяють виникненню корупції та ускладнюють її викоринення [1].

Основною метою цифрової трансформації публічного управління є створення ефективної взаємодії між громадянами та органами влади. Тобто створення такої екосистеми, де громадянин буде автоматично у про активному режимі отримувати необхіднішу послуги [2].

Інформаційні та комунікаційні технології можуть зменшити корупцію шляхом сприяння належному управлінню («smart management»), підтримки ініціатив, орієнтованих на реформи, виявлення корумпованої поведінки, зміцнення відносин між державними службовцями та громадянами, що дозволяє відстеження їх діяльності, а також моніторинг та контроль їх поведінки.

Чималий внесок у боротьбу із корупцією зробили «електронні бюджети», що стали у світовій практиці невід'ємною структурною складовою частиною і продовженням е-урядування. За визначенням, «е-бюджет» – це «система організації державного управління, з використанням інтегрованих інформаційних технологій з метою підвищення ефективності формування і використання бюджетних коштів і забезпечення результативності бюджетного менеджменту в системі державного регулювання» [3, с. 98].

Використання технології розподіленого зберігання даних розглядається перспективним напрямом у вирішенні проблем забезпечення безпеки даних, слід продовжувати досліджувати міжнародний досвід забезпечення інформаційної безпеки у таких напрямках як: розробка міжнародних стандартів та нормативних актів; розвиток міжнародного партнерства та участь у різного роду міжнародних ініціатив [4].

Висновки: Адміністративна корупція проявляється тоді, коли «публічна функція виконується не в інтересах суспільства, а в інтересах приватних осіб, з метою забезпечення їхньої вигоди», так адміністративна влада «більше не сприймається як безособова і нейтральна сила, а скоріше як партійний інструмент». Іншими словами, адміністративна прозорість є інструментом відновлення балансу у владних відносинах між громадянами та адміністраторами публічних справ, надаючи першим – на користь демократії – новий ресурс влади інформаційного типу.

Список використаних джерел

1. Боротьба з корупцією Урядовий портал URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalmst/reformi/verhovenstvo-prava-taborotba-z-korupciyeyu/borotba-z-korupciyeyu>
2. Бондарчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С.36-39. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7>
3. Мельничук Н. Ю. Електронне урядування: сучасний стан та перспективи застосування у бюджетній сфері. Гроші, фінанси і кредит. 2019. No 5(73). С. 97–105
4. Brüggenmann, M. (2010). Information Policy and the Public Sphere: EU Communications and the Promises of Dialogue and Transparency. Javnost – The Public, 17(1), 5–21. <https://doi.org/10.1080/13183222.2010.11009023>

ТАТАРИШВІЛІ Шота,

аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

TATARISHVILI Shota,

postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-8089-624X>

Науковий керівник: **Світлана КУСТОВА**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРИНЦИПИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

EUROPEAN PRINCIPLES OF PUBLIC SERVICE AND THEIR MEANING FOR UKRAINE

This document highlights the critical importance of integrating European principles of public service into the reform of Ukraine's public administration system. It emphasizes fundamental pillars such as transparency, accountability, subsidiarity, and ethical conduct, which are essential for effective governance and fostering public trust. Particular attention is given to aligning local self-government practices with European standards and reinforcing anti-corruption efforts. This approach aims to promote the development of a professional, transparent, and accountable public service system in Ukraine.

Keywords: public administration, public service, reform, ethics, transparency, accountability, prevention of corruption.

Стандарти публічної служби Європейського Союзу (далі – ЄС) становлять основу для формування ефективної, прозорої та підзвітної системи державного управління, відображаючи найкращі практики країн-членів ЄС. Вони охоплюють не лише інституційні, функціональні та правові аспекти державної служби, а й регламентують діяльність органів місцевого самоврядування. [1] Такий підхід зумовлений спільними засадами організації та функціонування обох механізмів публічної влади, що сприяє забезпеченню єдності управлінських стандартів та ефективному наданню публічних послуг.

У правовому просторі ЄС відсутній уніфікований документ, який би системно закріплював принципи публічної служби. Водночас, вони знаходять відображення у національному законодавстві країн-членів ЄС і реалізуються через комплекс програм та заходів з контролю, підзвітності, адміністративного аудиту або соціального моніторингу. Правове закріплення таких принципів забезпечується шляхом ухвалення різних нормативно-правових актів (наприклад, законів про державну службу, адміністративно-процедурних та процесуальних кодексів). [2]

Крім того, аналіз окремих актів права та стратегій ЄС, дозволяє виділити ключові напрями європейської політики у сфері публічної служби. [3] Серед пріоритетів – розбудова громадянського суспільства шляхом впровадження багаторівневого урядування, що не лише наближає громадян до процесів ухвалення рішень, а й сприяє розвитку місцевих громад. Іншим важливим стратегічним орієнтиром є принцип субсидіарності, який передбачає делегування повноважень від центральної влади до місцевих органів, забезпечуючи ефективне розв'язання регіональних питань з урахуванням потреб територіальних громад. Результативність публічного управління забезпечує принцип ефективності, спрямований на раціональне використання потенціалу громадян та ресурсів місцевих і регіональних спільнот. Його доповнюють принципи прозорості, відкритості та підзвітності, що гарантують чесність і справедливість рішень публічних службовців, сприяючи зростанню довіри громадян до державних інституцій.

Діяльність органів місцевого самоврядування також відіграє важливу роль у контексті публічної служби. Орієнтиром у цій сфері є положення Європейської хартії місцевого самоврядування, яка окреслює стандарти демократичного управління на місцевому рівні. [4] Однією з ключових засад місцевої демократії є адміністративна та фінансова незалежність органів місцевого самоврядування,

що дозволяє їм ухвалювати рішення, спрямовані на задоволення потреб громад, без надмірного втручання центральної влади. Іншою важливою умовою є можливість виконання політичних функцій з урахуванням принципів децентралізації. Окремо підкреслюється право органів місцевого самоврядування самостійно визначати власну організаційну структуру і здійснювати відбір кадрів. Така автономія сприяє ефективному управлінню та підвищує відповідальність місцевої влади перед громадою.

Проблематика протидії корупції становить окрему фундаментальну засаду розбудови ефективної системи публічного управління. У цьому контексті доброчесність постає як базовий принцип професійної діяльності та етичної поведінки державних службовців, що є ключовим чинником формування публічної служби, орієнтованої на суспільний інтерес.[3] Така служба має залишатися компетентною, прозорою та підзвітною громадськості, забезпечуючи високі стандарти управління та зміцнюючи довіру до державних інституцій.

Етичні вимоги до діяльності публічних службовців також посідають ключове місце серед європейських стандартів публічної служби, сприяючи прозорості, підзвітності та ефективності державного управління.[2] Основними нормативними орієнтирами у цій сфері є Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців та Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, залучених до місцевого та регіонального врядування. Рекомендація № R (2000) 10 визначає стандарти етичної поведінки державних службовців, спрямовані на запобігання корупції, підвищення прозорості та зміцнення довіри громадськості.[5] У документі наголошується на важливості впровадження національних кодексів поведінки, що регламентують обов'язки службовців, зокрема щодо конфлікту інтересів, підзвітності та доброчесності. Рекомендація також встановлює, що реалізацію цих стандартів має контролювати GRECO – група держав проти корупції. Європейський кодекс, ухвалений Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи, визначає етичні принципи для посадовців місцевого самоврядування, серед яких верховенство права, прозорість, підзвітність, недискримінація та безсторонність.[6] Кодекс також акцентує на важливості захисту викривачів корупції, регулюванні конфлікту інтересів та встановленні ефективних процедур звітування про порушення. Крім того, особлива увага приділяється викликам, пов'язаним із діджиталізацією та захистом персональних даних.

Отже, впровадження європейських принципів публічної служби є важливим напрямом реформування державного управління України. Прозорість та підзвітність зміцнюють суспільну довіру до державних інституцій, а впровадження європейських стандартів місцевого самоврядування сприяє розвитку демократії. Дотримання етичних норм є ключовим інструментом протидії корупції та формування доброчесної публічної служби.

Список використаних джерел

1. Шевчук Б. Європейські стандарти доброчесності державної служби та їх імплементація в Україні / Б. Шевчук // Демократичне врядування. – 2008. – Вип. 2. – С. 1–10.
2. Губанов О. О. Стандарти публічної служби, закріплені законодавством ЄС, як орієнтир підвищення якості та продуктивності діяльності публічних службовців України / О. О. Губанов // Право і суспільство. – 2017. – № 4, ч. 2. – Розділ: Адміністративне право і адміністративний процес, інформаційне право.
3. Прудиус Л. В. Європейські стандарти доброчесної державної служби / Л. В. Прудиус // Аспекти публічного управління. – 2016. – № 8 (34). – С. 65–72. – DOI: 10.15421/151642. – ISSN 2311-6420 (Print), ISSN 2413-8231 (Online).
4. Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 15.10.1985 – [Електронний ресурс] // Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036.
5. Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців [Електронний ресурс]. – Прийнята Комітетом Міністрів Ради Європи 11 травня 2000 року. – Режим доступу: <https://rm.coe.int/16805e301d>.
7. Європейський кодекс поведінки для осіб, залучених до місцевого та регіонального врядування [Електронний ресурс]. – Прийнятий Конгресом місцевих і регіональних влад Ради Європи. – Режим доступу: <https://www.coe.int>.

ТЕРХАНОВ Федір,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», заступник начальника ГУ ДПС у Дніпропетровській області

БУШТРУК Євген,

аспірант Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

TERHANOV Fedir,

a candidate of sciences in public administration, an associate professor, an associate professor at the Department of Public Administration and Local Self-Government Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0001-0979-7701>

BUSHTRUK Yevhen,

PhD student Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0009-9429-5965>

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТЕРОРИЗМ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ І ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

INFORMATION TERRORISM IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL AND PUBLIC GOVERNANCE ACTIVITIES

The article explores the phenomenon of information terrorism as a key threat in the field of international relations and public governance. It identifies the mechanisms of disinformation, propaganda, and other methods of information warfare used to manipulate public consciousness, undermine state institutions, and shape a geopolitical environment favorable to aggressors.

Special attention is given to cybersecurity as a critical component of national information security, as well as to international and national strategies for countering information terrorism. The study outlines key directions for strengthening Ukraine's information space protection through legal, technological, and communication mechanisms.

Keywords: *information terrorism, information warfare, disinformation, international relations, public governance.*

У сучасних умовах безперервний розвиток інформаційних технологій сприяє послідовному підвищенню обсягу і швидкості поширення інформації. Удосконалюються можливості інформаційного охоплення великих територій та доступу до інформації у найкоротші терміни. Разом із позитивними явищами глобальної інформатизації, чіткіше виступають контури нових міжнародних проблем. Передусім це стосується сфери інформаційної безпеки та інформаційного протиборства, не слід стверджувати, що такі проблеми виникли лише в умовах глобальної інформатизації, але поява єдиного інформатизованого простору дозволила перетворити його на ще одне поле протиборства в міжнародних відносинах.

Усе більше очевидно стає залежність політичної влади від можливостей здійснювати заходи інформаційної протидії у зовнішньо та внутрішньо політичній сферах. Основні тенденції зміни характеру політичної боротьби держав, розвиток процесу глобалізації на початку XXI століття свідчать про те, що разом із традиційними силовими методами та засобами вирішення завдань у цій сфері все частіше використовуються інформаційні [1].

Україна знаходиться не лише в географічному центрі Європи, але й у центрі протистояння, де певним чином зіткнулись різні суб'єкти міжнародної політики і використовуються найширші методи, технології ведення війни, в тому числі інформаційно-психологічної, мережевої, тощо. 24 лютого 2022 року російська федерація, розпочавши широкомасштабне вторгнення в Україну, практично остаточно перекреслила всі міжнародні домовленості, а президент країни-агресора відкрито заявив, що розпочав так звану «спеціальну операцію» проти України, спрямовану на «демілітаризацію» та «денацифікацію», тобто на знищення держави та її народу.

Питання інформаційно-психологічних впливів у міжнародних відносинах широко досліджуються як закордонними, так і вітчизняними науковцями і практиками та мають відношення

до широкого спектру проблем (від безпеки, протидії в інформаційній сфері до особливостей використання інструментарію «м'якої сили», специфіки символізації інформаційного простору тощо). Зокрема, безпековим питанням у сфері інформаційно-психологічного протиборства присвятили свої праці В.М. Петрик, В.В. Бедь, М.М. Присяжнюк, Я.М. Жарков, Л.Ф. Компанцева, В.В. Остроухов, Є.Д. Скулиш, Г.В. Пєвцов, Андрій Шиян, Роман Гришук та Андрій Гізун та багато інших.

Більшість дослідників, розглядають під різним кутом зору особливості інформаційно-психологічних впливів (на індивідуальну, групову, колективну свідомість з метою інформування, маніпулювання, дезінформування, чи структурування інформаційного простору тощо, наголошують, що вони скеровуються саме на свідомість з метою зміни (корекції) поведінки особи чи суспільства (населення). Інформаційно-психологічний вплив – це будь яка форма прояву активності в межах інформаційно-комунікативного простору, що полягає у цілеспрямованому переносі спеціально підібраної інформації у формі значень певного змісту, знаків (символів), образів або сигналів, в результаті чого в об'єкта формується психологічний відгук, який призводить до корегування світогляду (свідомості) в потрібному (позитивному чи негативному) суб'єкту напрямку.

Деструктивний інформаційно-психологічний вплив може бути як безпосереднім (у процесі між особистого спілкування), так і опосередкованим (за допомогою різних технічних засобів). Він може здійснюватись через дію на психічний стан, відчуття, думки, вчинки особи психологічними засобами (вербальними, невербальними, нейролінгвістичний).

Наприклад, застосування вербальних засобів сприяє усвідомленому сприйняттю змісту інформації. Застосування невербальних засобів веде до підсвідомого сприйняття інформації через вплив на індивідуально-психологічні особливості людини – Уразливість (слабкість). На практиці іноді застосовують й психологічний, нейролінгвістичний, психоаналітичний (психокорекційний), психотронний (парапсихологічний, екстрасенсорний), психотропний вплив.

Загалом інформаційно-психологічний вплив може негативно відображатися на різноманітних сферах особистості:

- на когнітивній сфері – вплинути на зміну знань, уявлень;
- на емоційній сфері – змінити емоційний стан – людини;
- на мотиваційній сфері – змінити мотиви, поведінку.

Як правило, ефективним є комплексний інформаційно-психологічний вплив, спрямований на різні сфери особи, задіяної у сферу міжнародних відносин.

З метою підвищення ефективності інформаційно-психологічного впливу застосовують також певні прийоми:

- подання потрібної в певний момент, найчастіше грубо сфабрикованої інформації;
- навмисне втаємничення правдивої інформації;
- інформаційне перевантаження, що ускладнює можливість об'єкта впливу зрозуміти дійсний стан справ;

Застосування засобів і механізмів деструктивного інформаційно-психологічного впливу дозволяють запрограмувати дії та поведінку для маніпулювання дезінформування, схилення до прийнятого потрібного рішення, потрібної поведінки тощо. Варто доповнити, що інформаційно-психологічні впливи, зокрема в міжнародних відносинах, ведуться проти трьох основних характеристик інформації і її цілісності, доступності та конфіденційності. Відповідно до цього ставлять завдання: погіршити чи пошкодити доступ до інформації або знищити інформаційно; перехопити інформацію; погіршити інформацію шляхом зміни змісту, додавання неправдивої інформації; змінити контекст в якому проглядається інформація і змінити її сприйняття [2].

В сучасних міжнародних умовах через застосування росією методів такої війни руйнується устояний світовий порядок та формується новий. Порушивши всі основоположні для сучасних міжнародних відносин принципи та правила, кремль фактично перевернув світову шахівницю та створив міжнародні умови, в яких, можливо все, цивілізований світ має це усвідомити та напрацювати нові підходи до забезпечення глобальної безпеки. Будучи особливим феноменом сучасного світу «Українська криза» стала приводом для перегляду принципів сучасних міжнародних відносин. Вона фактично перетворилась на ключовий об'єкт інтересу головних гравців на міжнародній арені, оскільки результати та наслідки події в Україні та навколо неї безпосередньо впливають на формування нового міжнародного порядку. Сьогодні без розв'язання питання України неможливе вирішення ключових

проблем безпеки Європи та всього світу. Висновком має стати активізація Української зовнішньої політики, адаптація до вимог часу та викликів, зумовлених змінами міжнародного середовища [3].

При аналізі впливу інформаційних воєн на політичні системи слід мати на увазі досить складну структуру світу XXI століття. Насамперед слід враховувати, що загальна кількість політичних систем перевищує кількість офіційно визнаних держав, оскільки системними ознаками володіють наддержавні політичні організації (блоки, союзи, альянси), а також бездержавні нації (наприклад: курди).

Будь-яку федеративну державу можливо представити у вигляді ієрархії головної політичної системи та її регіональних доповнень, що мають різний ступінь субординації відносно політичного центру. Системні якості присутні в діяльності народів, що борються за власну державність шляхом створення відповідних політичних інститутів, пов'язаних між собою [4].

Разом з тим, в межах даного дослідження доцільно оперувати терміном, політична система суспільства у її прив'язці до конкретної країни. Таке відносне спрощення дозволяє більш рельєфно усвідомити зміни, що відбуваються у самій політичній системі та визначити її майбутнє.

Отже інформаційна війна або інформаційно-психологічний вплив, виходячи з притаманної їм властивості мобілізувати різнопланові суспільні ресурси з метою досягнення визначених воєнно-стратегічних цілей, впливає на всі підсистеми, сукупність яких власне й створює політичну систему суспільства – інституційну, нормативну, функціональну, комунікативну, духовно-культурну (культурно-ідеологічну). Разом с тим існує суттєва різниця в глибині й інтенсивності подібного впливу.

Список використаних джерел

1. Інформаційно-психологічне протиборство / авт. кол. В.М., Бедь, В.В., Присяжнюк, та ін.; за заг. ред. В.М., Бедь, В.В., Присяжнюк: Київ: ПАТ «ВІПОЛ», 2013, 140 с.
2. Роль інформаційно-психологічних впливів у інформаційній війні. У Актуальні задачі та досягнення у галузі кібербезпеки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції / авт. кол. Б.Ю. Кобільник, & А.І. Гізун: Кропивницький, 2016, 28–29 с.
3. Інформаційно-психологічна війна росії проти України: як їй протидіяти конференції / авт. П. Шевчук: Наковий вісник «Демократичне врядування», 2014, 6–8 с.
4. Вплив російсько-української війни на сучасний світовий порядок / авт. кол. Н.В. Матвійчук та А.Є. Атаманенка.; за заг. ред. Н.В. Матвійчук та А.Є. Атаманенка: Журнал «Філософія та політологія в контексті сучасної культури», 2023, 28–29 с.

УДК 321.7.364.1

ТИТАРЕНКО Любова,

кандидат політичних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Інституту публічної служби і управління Національного університету «Одеська політехніка»

TYTARENKO Lyubov,

candidate of Political Science, Associate Professor of the Department of Social and Human Sciences of the Institute of Public Service and Administration of the National University «Odesa Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0001-8994-3467>

ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВИКЛИКІВ ВІЙНИ (ГУМАНІТАРНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ)

INSTITUTIONAL STABILITY OF UKRAINE DURING THE CHALLENGES OF WAR (HUMANITARIAN ORIENTATION OF PUBLIC SERVICE)

Today, the institutional stability of Ukraine is the result of both internal socio-political processes and external influences and is determined by institutional parameters: the constitutional model of the organization of power, the system of social and administrative norms that ensure the ability of the management level to implement public policy of a socio-humanitarian orientation.

The importance of examining the institutional capacity of a state to withstand the challenges of aggression from a neighboring country is undeniable. And the most difficult thing in studying the institutional capacity of the public service in a country is to withstand and provide an objective assessment of it during the challenges of war.

We believe that such a phenomenon always has positive and negative sides, and the successes or failures of the process of implementing humanitarian changes are relative in nature – from radicalism to the implementation of democratic values, which can most often be assessed in comparison with other ways of civilized development of the country.

Keywords: public administration, power relations, war, institutions of public power, democratic system, war, political-ideological social-humanitarian values.

Інституційна стійкість України є показником внутрішніх суспільно-політичних процесів і зовнішніх впливів та співвідноситься з функціями і завданнями, що сьогодні стоять перед органами державної влади і місцевого самоврядування у різноманітних сферах.

В час викликів і змін постає необхідність вивчення інституційної спроможності держави втриматися під час жорстокої війни за системою суспільно-управлінських норм, що забезпечують спроможність управлінської ланки реалізовувати публічну політику соціально-гуманітарного спрямування за наступними індикаторами:

- ефективність системи державного управління в період кризового стану;
- дотримання принципів верховенства права публічною службою в стані викликів війни;
- рівень контролюваності корупції з урахуванням наявних ризиків;
- залученість громадян до формування та реалізації соціально – гуманітарної політики;
- дотримання прав і свобод людини і громадянина під час викликів війни.

Слід зауважити, що саме війна внесла корективи у функціонування публічного управління, тому на перший план виходить забезпечення ефективної роботи публічної служби в умовах кривавої війни з реалізацією гуманітарних механізмів та боротьби України за виживання з урахуванням людських, інфраструктурних, соціально-економічних, екологічних втрат, емоційно-ціннісних переживань громадськості. На сьогодні війна продовжує руйнівний вплив на усі сфери життя, а складні виклики в суспільстві вимагають від працівників державного сектору постійного оновлення та удосконалення [1, с.203]. Разом з тим, серед ключових факторів, які сприяють підвищенню ефективності роботи спеціалістів в системі інституційної стійкості державної служби, можна виокремити: впровадження організації віддаленої роботи публічного службовця; спрощення процедур прийому на роботу нових спеціалістів; залучення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях; організацію підвищення кваліфікації спеціалістів з акцентом інноваційних впроваджень цифрових рішень на роботі в реаліях війни, враховуючи ціннісну рамку у конкретній діяльності [4,с. 166].

Водночас варто зазначити, що ми зіткнулися з проблемою «захопленої держави» не тільки з часу повномасштабного вторгнення РФ, а значно раніше, коли політика вироблялася на основі консенсусу різних фінансово-промислових груп, а суспільству відводилася роль легітимації їхньої влади на виборах. Отже, на сьогодні ми маємо нормативно перевантажену конституцію, в якій закладено передумови для політичного популізму. І це зворотний бік інституційної слабкості, оскільки держава не в змозі забезпечити всі соціальні гарантії гуманітарної спрямованості, зафіксовані в Конституції. Друга проблема стосується того, що політологи називають дефіцитом інституціоналізації влади, і ця проблема поглиблюється через воєнний стан. Тобто система стримувань і противаг в Україні так і залишається недосформованою, що проявляється, зокрема, в дублюванні повноважень, подвійному підпорядкуванні тощо [3, с.14].

В умовах збереження і комплексного відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад публічне управління в Україні характеризується залученням громадськості до прийняття цифрових рішень в організації антикорупційної роботи. Постійне представництво України при Раді Європи окреслює Плани дій Ради Європи для України, стратегічні програмні документи, метою яких є підтримка України у виконанні своїх зобов'язань як держави-члена РЄ та сприяння імплементації Угоди про асоціацію з Європейським Союзом (далі – ЄС). У грудні 2022 р. Комітет міністрів Ради Європи ухвалив розроблений секретаріатом РЄ у співпраці з Урядом України План дій РЄ для України «Стійкість, відновлення та відбудова» 2023-2026 [2, с.1-2]. На превеликий жаль, поки-що Україна стикається із низкою проблем, серед яких – значні демографічні втрати, масова міграція, руйнування соціальної інфраструктури, посилення нерівності, зростання рівня бідності та серйозні психологічні наслідки війни для населення. Ці фактори зумовлюють потребу в розробці адаптивної моделі публічного управління, інституційної стійкості, яка б враховувала специфіку кризових умов і забезпечувала стійкість та ефективність функціонування соціально-гуманітарної сфери [1, с.205]. ***Спроможність вчасно реагувати на кризові обставини, виокремлювати пріоритети та фокусуватись на них – це ті фактори, які свідчать про стійкість публічної служби України.*** Гуманістичний контекст інноваційної модернізації, стійкості системи публічного управління висвітлює колективна монографія Г. А. Дмитренко та ін. [2]. З урахуванням думки вітчизняних фахівців, маємо відзначити, що в Україні гуманітарна спрямованість публічної служби ґрунтується на співпраці у сфері захисту прав цивільного населення, забезпечення соціального добробуту, життєдіяльності суспільства в цілому. Варто констатувати, що до суспільних запитів на справедливість, додаються запити нової архітектури світового порядку, безпеки, що орієнтує владу на гуманітарні підходи взаємодії громадян і держави [4, с.162].

Список використаних джерел

1. Комаровський В.В., Титаренко Л.М., Яценко В.А. Публічне управління стратегічним потенціалом соціально-гуманітарної сфери в умовах викликів війни. // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса, 2024. Вип. 32. С. 201-209.
2. План дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та відбудова» на 2023–2026 роки. <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-ukr/1680aa8282>
3. Системна модернізація державного управління в Україні: гуманістичний контекст : колект. монографія / [Г. А. Дмитренко та ін. ; за заг. ред. Г. А. Дмитренка]; ПрАТ ВНЗ «Міжрегіон. акад. упр. персоналом». – Київ : ДКС-Центр, 2020. – 511 с.
4. Титаренко Л.М, Яценко В.А. Публічне управління України в умовах викликів війни: компонента соціетальних цінностей. Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. ГО Асоц. дослідн. держ.упр., ГО Одес. ін-т соц. технол. Одеса, 2024. Вип. 31. С. 160-170. <http://taais.oridu.odessa.ua/issue/view/18117>

УДК 352:331.5

ТРЕТЯК Ян,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

TRETIAK Yan,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0001-5493-6854>

Науковий керівник: **Євгеній БОРОДІН**, доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ МОЛОДІ

APPROACHES TO THE FORMATION OF YOUTH CIVIC ACTIVITY

It is argued that adolescence and adulthood are periods in life when people simultaneously question and define their place in society and form their identity. Meanwhile, active youth civic activity is a challenge for every democracy.

It is shown that the problem of youth civic identity formation is a challenge for every democracy, while youth dissatisfaction with political participation, such as low levels of party membership, has been identified in several countries.

It is highlighted that when researchers study civic identity, they mean a sense of one's own identity in civic life, which is a sphere of personal identity, and a sense of belonging, which is a component of social identity.

The main principles of youth civic identity formation are proposed.

Keywords: civic activism, civic identity, social responsibility, youth, state youth policy.

Підлітковий вік і доросле життя – це періоди в житті, коли люди одночасно ставлять під сумнів і визначають своє місце в суспільстві та формують свою ідентичність. Між тим, активна громадянська активність молоді є викликом для кожної демократії.

У демократичних країнах громадянська участь молоді в даний час становить важливу суспільну проблему. Наприклад, Європейський Союз (ЕС) має на меті «заохочувати молодь бути активними громадянами та брати участь у житті суспільства, щоб гарантувати, що вони мають право голосу в демократичних процесах, які формують майбутнє Європи» [1, с.1]. Ця проблема є викликом для кожної демократії, тоді як невдоволення молоді політичною участю, таке як низький рівень членства в партії, було виявлено в кількох країнах [2]. Однак стверджується, що існують канали політичної участі, які інвестує молодь, окрім традиційних, що призводить до ширшої типології політичної участі та громадянської активності [3]. Різним формам громадянської активності слід приділити більше уваги в сучасних дослідженнях.

Деякі вчені зосереджуються на тому, як «молодь розвиває відчуття себе як членів громади та громадян» [4, с. 523]. Іншими словами, література висвітлює відносини між громадянською активністю та ідентичністю, оскільки громадянську активність можна розглядати як самовираження [3] і як сферу формування ідентичності [5]. Коли дослідники вивчають громадянську ідентичність, вони мають на увазі почуття власної ідентичності в громадянському житті, яке є сферою особистої ідентичності, і почуття приналежності, яке є компонентом соціальної ідентичності.

Однак небагато емпіричних досліджень глибше вивчали відносини між громадянською активністю, що охоплює її різні форми, та ідентичністю, включно з особистими та соціальними аспектами.

Громадянська активність – це широкий конструкт, який включає громадянські установки, знання, навички та поведінку. Вона включає в себе наступне: політичну участь, з традиційними формами, такими як членство в політичній партії, і нетрадиційними формами, такими як участь у протестах або підписання петицій; громадська участь (наприклад, громадська робота в школі, членство в громадській організації, волонтерська діяльність тощо) та психологічна активність,

наприклад, увага до політичних чи громадських подій [6]. Неучасть – або відокремлення – має бути включена до форм громадянської активності, оскільки це не є простою протилежністю залучення. Це радше можна розглядати як вираз і самостійну позицію при вирішенні політичних і громадянських питань [3]. Роз'єднання включає в себе активні антиполітичні форми, такі як неприйняття політики або огиду до неї, і пасивні аполітичні форми, такі як незацікавленість. Усі ці аспекти надають огляд різних форм громадянської активності, включаючи політичну участь (формальну та нетрадиційну, таку як активізм), громадянську участь, психологічну залученість та відсторонення (антиполітичне та аполітичне).

У сучасних умовах інформаційної війни та гібридних загроз особливу увагу привертають спроби російського противника розгорнути мережу орієнтованих на українську молодь каналів у соціальних мережах та месенджерах. Ці канали не лише поширюють пропаганду, але й відкрито закликають до вчинення диверсій та терактів на території України.

Так з початку 2024 року українські правоохоронці виявили декілька випадків, коли російські спецслужби вербують підлітків за гроші палити автомобілі військовослужбовців Збройних сил України. Більшості затриманих підлітків оголосили підозру в диверсії, за що їм загрожує ув'язнення [7].

Формування громадянської ідентичності молоді є важливим процесом, який впливає на розвиток суспільства та держави. Основними засадами цього процесу є: освіта, патріотичне, сімейне та соціальне виховання, громадянська активність, культурна ідентичність, правова свідомість, інформаційна грамотність, зокрема навчання аналізу інформації, критичного сприйняття новин, щоб уникнути маніпуляцій і дезінформації, соціальна відповідальність – усвідомлення своєї ролі в громаді, готовність сприяти її розвитку через волонтерську та громадську діяльність.

Ці засади допомагають розбудувати активне, свідоме та відповідальне громадянське суспільство, в якому молодь відіграє важливу роль.

Список використаних джерел

1. European Commission (2014). *Cordis programmes: Societal and political engagement of young people and their perspectives on Europe*. Retrieved from http://cordis.europa.eu/programme/rcn/664964_en.html
2. Mycock, A., & Tonge, J. (2012). The party politics of youth citizenship and democratic engagement. *Parliamentary Affairs*, 65, 138-161.
3. Ekman, J., & Amnå, E. (2012). Political participation and civic engagement: Towards a new typology. *Human Affairs*, 22(3), 283-300. <http://dx.doi.org/10.2478/s13374-012-0024-1>
4. Crocetti, E., Jahromi, P., & Meeus, W. (2012). Identity and civic engagement in adolescence. *Journal of Adolescence*, 35, 521-532. doi:10.1016/j.adolescence.2011.08.003
5. Flanagan, C., Beyers, W., & Žukauskienė, R. (2012). Political and civic engagement development in adolescence. *Journal of Adolescence*, 35, 471-473. doi:10.1016/j.adolescence.2012.04.010
6. Barrett, M., & Zani, B. (2015). *Political and civic engagement: Multidisciplinary perspectives*. London: Routledge.
7. Чому українські підлітки потрапляють на гачок російських терористів і як цьому протидіяти. Коломийчеська громада. 17 липня 2024. <https://kolomyichiska-gromada.gov.ua/news/1721217668/>

УДК 351.83

ФІЦУРА Роман,

аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

FITSURA Roman,

postgraduate student of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Law of Taras Shevchenko National University, of Kyiv

Науковий керівник: **Тамара ІВАНОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заслужений працівник освіти України

МІГРАЦІЙНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

MIGRATION POLICY IN UKRAINE: PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR ITS IMPROVEMENT

In response to the challenges posed by the Russian Federation's aggression, Ukraine faces significant migration processes necessitating immediate enhancement of its state migration policy. Key strategies include creating favorable conditions for the return of citizens who were compelled to leave and preventing further population outflow. This involves expanding entrepreneurship support programs, providing affordable housing, ensuring access to quality medical and educational services, and effective information dissemination. It is crucial to consider realities such as the shadow rental market and avoid communication errors that may lead to social tension. Legislative initiatives, particularly regarding dual citizenship and simplifying citizenship acquisition for foreign volunteers, will strengthen ties with the diaspora and attract new citizens to the country's reconstruction efforts.

Keywords: migration policy of Ukraine, internally displaced persons, population outflow, dual citizenship legislation.

Вступ. Наявність чи відсутність напрацьованої державної політики (а відповідно і законодавства з розподілом повноважень суб'єктів публічного управління та адміністрування) напряму залежить від актуальності чи економічної привабливості тих чи інших правовідносин.

Саме тому в Україні є величезний Податковий кодекс України і відсутнє законодавство, наприклад, стосовно захисту громадян від вивержень вулканів. Аналогічно регулюванню санітарно-епідемічного благополуччя населення ніхто не приділяв так багато уваги, як це мало місце під час поширення коронавірусної хвороби; мобілізаційному законодавству – до повномасштабного вторгнення. Однією з наступних сфер, які очікують свого доопрацювання, безумовно є державна міграційна політика.

Виклад основного матеріалу. Міграційна політика України зазнала значних викликів унаслідок агресії російської федерації, починаючи з 2014 року та особливо після повномасштабного вторгнення в 2022 році. Ці події спричинили масові переміщення населення, як внутрішні, так і зовнішні, що вимагає комплексного підходу до вдосконалення міграційної політики держави.

Зокрема, ще 19 липня 2022 року було встановлено цифру у понад 9,5 мільйонів людей, які залишили Україну, ще 7-8 мільйонів людей вважалося внутрішньо переміщеними особами (і це при загальній кількості населення – 45 мільйонів осіб) [1, с. 534]. Варто зауважити, що наведена офіційна статистика, де не враховано людей, що залишились на тимчасово окупованих територіях, та не може об'єктивно порахувати кількість військовозобов'язаних чоловіків, які нелегально перетнули кордон.

Зважаючи на викладене, основними проблемами міграційної політики України є невідповідність до таких значних міграційних хвиль в частині забезпечення внутрішньо переміщених осіб усіх необхідним, а також відчутна втрата працездатного населення.

Одним із ключових напрямків вдосконалення міграційної політики є створення умов для повернення українців, які були змушені залишити країну, та стимулювання решти українців (особливо внутрішньо переміщених осіб) не покидати Україну. Для цього необхідно:

1. Примножувати програми підтримки підприємництва, надання пільгових кредитів та грантів для започаткування власного бізнесу. Це сприятиме створенню нових робочих місць та інтеграції

людей у економічне життя країни. Таких програм дійсно багато і применшувати їх значимість ми ні в якому разі не будемо. Важливо акцентуватись на тому, аби підтримка однієї частини українців не була дискримінацією іншої.

Так, у медіа в січні цього року з'являвся заклик віцепрем'єр-міністра – міністра національної єдності до чоловіків повертатись в Україну в обмін на бронювання і вакансії в оборонній сфері [2]. Інакше кажучи, одні громадяни сумлінно працюють і залишаються в Україні, але їх з більшою ймовірністю мобілізують, аніж тих, хто незаконно перетнув кордон. Такі вади комунікації явно не сприяють покращенню демографічної ситуації. Водночас така новина викликала обурення серед решти населення держави.

2. Запровадити державні та місцеві програми забезпечення доступним житлом для тих, хто повертається. Це може включати будівництво нового житла, надання пільгових умов оренди або кредитування на придбання житла. В цій частині варто прокоментувати одну з останніх ініціатив – компенсацію вартості або частини вартості найму (оренди) житлового приміщення для внутрішньо переміщених осіб [3].

Ініціатива безумовно позитивна з точки зору міграційної політики, але відірвана від реальності. Справа в тому, що ринок оренди житла – «тіньовий», адже податки з орендної плати ніхто платити не хоче. Відтак, внутрішньо переміщена особа не знайде жодного орендодавця, який погодиться підтвердити факт передачі житла в оренду (адже податкова зацікавиться таким об'єктом нерухомості і його власником, платити податки доведеться постійно).

3. Надати доступ до якісних медичних та освітніх послуг, а також забезпечити психологічну підтримку для адаптації після повернення.

4. Поширювати інформацію про можливості та програми підтримки для тих, хто бажає повернутися, через консульські установи, діаспорні організації та медіа. В цій частині не можемо не згадати ініціативу про подвійне громадянство. 17 грудня 2024 року за основу прийнято проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення реалізації права на набуття та збереження громадянства України [4]. Таким чином очікується збереження зв'язків з Україною навіть попри проживання закордоном.

Вимушені визнати, що без мігрантів можливість України відбудуватись після війни у найближчі десятиліття видається малоімовірною. Применшувати роль іноземних добровольців у боротьбі з країною-агресором теж не варто.

Принагідно згадаємо, що проблемою міграційного законодавства є церемоніальна роль Президента України при наданні або позбавленні українського громадянства своїми указами. Бюрократичні процедури зазвичай відштовхують, а не приваблюють. З точки зору українців, які покинули країну, такий механізм є стримуючим, адже навіть отримання іншого громадянства не гарантує відсутність відносин з Україною (а впровадження подвійного громадянства погіршує для них ситуацію). Однак, такі перепони для бажаючих вступити в українське громадянство потребували усунення, що і сталось. В серпні 2024 року парламент частково спростив процедуру отримання громадянства для іноземних добровольців [5].

Висновки. У світлі викликів, спричинених агресією російської федерації, Україна стикається з масштабними міграційними процесами, що вимагають невідкладного вдосконалення державної міграційної політики. Основними напрямками мають стати створення сприятливих умов для повернення громадян, які були змушені залишити країну, та запобігання подальшому відтоку населення. Це передбачає розширення програм підтримки підприємництва, забезпечення доступним житлом, надання якісних медичних та освітніх послуг, а також ефективну інформаційну підтримку. Водночас важливо враховувати реалії, такі як тіньовий ринок оренди житла, та ризики комунікаційних помилок, що можуть призвести до соціальної напруги. Прийняття законодавчих ініціатив, зокрема щодо подвійного громадянства та спрощення процедури набуття громадянства для іноземних добровольців, сприятиме зміцненню зв'язків з діаспорою та залученню нових громадян до відбудови країни.

Список використаних джерел

1. Червінська, Л., Каліна, І., Червінська, Т., Сафонов, Ю., Ліщенко, А., Шуляр, Н. Вимушена міграція в умовах війни: виклики, фінансово-економічні ризики, напрями розв'язання проблем. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, № 2 (55), 2024. С. 531–545.

2. Україна готова бронювати чоловіків, які повернуться з-за кордону працювати в ОПК – Чернишов. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3946727-ukraina-gotova-bronuvati-colovikiv-aki-povernutsa-zza-kordonu-pracuvati-v-opk-cernisov.html>

3. Про реалізацію експериментального проекту щодо надання субсидії на оплату вартості або частини вартості найму (оренди) житлового приміщення та компенсації частини податку на доходи фізичних осіб або єдиного податку та військового збору : постанова Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2024 року № 1225. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1225-2024-%D0%BF#Text>

4. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення реалізації права на набуття та збереження громадянства України № 11469 від 07 серпня 2024 року. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44687>

5. Про внесення змін до деяких законів України щодо правового статусу іноземців та осіб без громадянства, які беруть участь у захисті територіальної цілісності та недоторканності України : Закон України від 20 серпня 2024 року № 3897-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2024, № 49, ст.291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3897-IX#Text>

ФІЩУК Володимир,

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» Державного університету «Київський авіаційний інститут»

FISHCHUK Volodymyr,

PhD student at the Department of Public Management and Administration, State University «Kyiv Aviation Institute»

КОРУПЦІЯ ЯК ЗАГРОЗА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

CORRUPTION AS A THREAT TO UKRAINE'S DEVELOPMENT

Corruption in public authorities remains one of the most significant threats to Ukraine's development, hindering legal stability, economic growth, democratic progress, and European integration. Despite numerous legislative reforms and specialized anti-corruption institutions, corruption levels remain high due to political, economic, social, and legal factors. Weak judicial and law enforcement systems contribute to impunity. Digitalization, independent media, and public engagement are crucial for combating corruption. Strengthening transparency, judicial independence, and international cooperation is essential to overcoming this challenge. Without effective reforms, achieving economic stability, social justice, and global recognition will be impossible.

Keywords: digitalization, judicial independence, public engagement, transparency, international cooperation

Корупція в органах публічної влади є однією з найсерйозніших загроз для розвитку України. Зазначене явище не лише шкодить розвитку правової системи держави, але й підриває економічну стабільність, створює перепони на шляху демократичного розвитку та європейської інтеграції.

Попри зусилля держави у створенні численних законодавчих реформ та спеціалізованих антикорупційних судових і правоохоронних органів, рівень корупції залишається високим.

Значний рівень корупції обумовлений низкою політичних, економічних, соціальних та правових чинників, що формують сприятливе середовище для корупційних схем.

Якщо розглядати проблему в цілому, то серед основних причин корупції в Україні можна виділити системні проблеми в державному управлінні, зокрема відсутність ефективного контролю за діяльністю посадових осіб. Відсутність прозорості у прийнятті рішень органів публічної влади сприяє укладенню підозрілих угод, зловживанню службовим становищем та хабарництву.

Крім того, варто звернути увагу, що економічна складова також має значний вплив на рівень корупції: низькі зарплати державних службовців, складні умови ведення бізнесу та бюрократія змушують підприємців і громадян шукати неофіційні шляхи вирішення проблем.

Важливим аспектом є низька ефективність судової системи та правоохоронних органів. Корупційні злочини зазвичай залишаються без покарання, а правосуддя часто залежить від політичних та фінансових чинників. Особи, які використовують корупційні схеми, знаходять шляхи для уникнення відповідальності, що підриває довіру громадян до держави.

Ефективність антикорупційної діяльності можемо відслідкувати у порівнянні років. Так, згідно статистичних даних Національного агентства з питань запобігання корупції у 2023 році: зареєстровано кримінальних правопорушень – 13 495; обліковано правопорушень – 10 887; розслідувано загалом – 25 791; справи, направлені до суду – 6 296 [1].

При цьому, у 2024 році, відповідно до сайту OpenDataBot (opendatabot.ua), який надає актуальну інформацію щодо корупційних правопорушень та судових рішень: винесено вироків за корупційні злочини – 6 800; призначено штрафів – 1 714 випадків (98% від загальної кількості вироків); покарання у вигляді позбавлення волі – 27 випадків (1,5% від загальної кількості вироків) [2].

Соціальні фактори також сприяють поширенню корупції. Ставлення людей до хабарництва, слабка активна громадянська позиція та правова неграмотність населення створюють атмосферу пасивності та безвідповідальності. Більшість людей сприймають корупцію як необхідний механізм для вирішення повсякденних проблем, що лише посилює її масштаби.

З 2021 по 2024 рік зафіксовано суттєве збільшення випадків хабарництва в кількох ключових сферах. Зокрема, громадяни частіше стикалися з корупцією у сфері середньої освіти – з 22% у

2023 році до 29% у 2024 році, хоча цей показник все ще нижчий за 44% у 2021 році. У сфері охорони здоров'я рівень корупції зріс до 26% у 2024 році, порівняно з 24% у 2021 році, хоча свого піку в 39% цей показник досягнув у 2023 році [3].

Корупція має негативні наслідки для всіх сфер суспільного життя. Вона створює економічні перепони для розвитку, оскільки можлива монополізація ринків не приваблює іноземних інвесторів.

На міжнародному рівні корупція ускладнює співпрацю з міжнародними партнерами та створює перешкоди для інтеграції України до європейської спільноти. Європейський Союз висуває жорсткі вимоги щодо боротьби з корупцією як ключову умову для подальшої інтеграції. Високий рівень корупції знижує довіру до України як надійного партнера, що може обмежити фінансову та політичну підтримку.

Для подолання корупції необхідно забезпечити реальну незалежність судової влади та правоохоронних органів, що дозволить ефективно притягати до відповідальності корупціонерів незалежно від їхніх посад і статусу. Удосконалення законодавства та контроль за його виконанням є важливим кроком до створення ефективної антикорупційної системи [4].

Важливим інструментом боротьби з корупцією є цифровізація державних послуг. Запровадження електронного урядування та мінімізація контактів між чиновниками та громадянами дозволяє значно зменшити корупційні ризики. Система електронних закупівель ProZorro вже продемонструвала свою ефективність, знизивши рівень корупції у сфері державних закупівель.

Активна роль незалежних медіа також має важливе значення. Громадські організації та журналісти-розслідувачі відіграють ключову роль у викритті корупційних схем та створенні суспільного тиску на владу. Підвищення правової грамотності громадян та створення механізмів захисту викривачів корупції сприятиме активізації громадського контролю.

Підсумовуючи викладене, можна дійти висновків, що корупція є серйозним викликом для України, що потребує комплексного підходу та політичної волі для її подолання. Без ефективних реформ та реальної боротьби з корупцією неможливо досягти економічного зростання, соціальної справедливості та міжнародного визнання. Тільки завдяки спільним зусиллям держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів Україна може подолати корупцію та стати на шлях сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Статистична інформація про результати роботи спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції та інших державних органів. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/kpi/>
2. OpenDataBot. (2024). Статистика корупційних правопорушень в Україні. OpenDataBot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/corrupted-officials-2024>.
3. Стан корупції в Україні 2024: сприйняття, досвід, ставлення. URL: <https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2024-spryjniattia-dosvid-stavlennia>.
4. Європейська комісія. (2023). Основні висновки щодо звіту про Україну 2023 року. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/qanda_23_5631

ХОЛОДОВ Сергій,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

KHOLODOV Serhii,

postgraduate student at the Department of Public Management and Administration of the Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav

Науковий керівника: **Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТТЯ «СОЦІАЛЬНИЙ ЗАХИСТ» ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

THEORETICAL APPROACHES TO THE CONCEPT OF «SOCIAL PROTECTION» AS THE BASIS FOR FORMING UKRAINE'S SOCIAL POLICY IN MODERN CONDITIONS

The study analyzes theoretical approaches to the concept of «social protection», distinguishes between the concepts of «social protection» and «social security», and defines the author's concept of «social protection». The study notes that social protection is a functionally integral system, which is an independent social institution and occupies the most important place in the system of state policy to increase the level of well-being of the entire population and the quality of life of vulnerable categories of citizens. The key subject of social protection is the state. The subject of social relations is an individual who needs this type of support. The author identifies the following five basic institutions of social protection of the population: state social assistance; state social security; mandatory social insurance; voluntary additional social insurance; voluntary personal insurance.

Keywords: public administration, social protection, social security, social support, state social policy.

Ідея соціального захисту населення отримала потужний імпульс розвитку у світі у другій половині ХХ століття. Прийняті під егідою ООН та Ради Європи Міжнародні стандарти приділяють соціальним правам і свободам важливе значення. Це Міжнародний пакт про економічні, соціальні та основні свободи (1951 р.), Європейська соціальна хартія (1961 р., переглянута та уточнена в Страсбурзі (1996 р.) та інші акти світової спільноти.

Імплементация положень цих Міжнародних стандартів знайшла свій відбиток у законодавстві і правозастосовній практиці низки сучасних держав. Так, зокрема конституції Греції, Іспанії, Португалії, Фінляндії, Франції, Швейцарії та деяких інших країн закріплюють соціальні права, що є черговим підтвердженням важливості конституційних гарантій соціального захисту не тільки в державах з нестабільною соціально-економічною ситуацією, але у країнах з економікою, що успішно розвивається.

Розвиток окремих частин соціального захисту відбувається нерівномірно, оскільки сфера діяльності у галузі практично безмежна. В одному випадку вдосконалюються вже діючі механізми та інструменти, в іншому – розробляються та впроваджуються нові методи та нормативно-правові документи, які зумовлені новими економічними та соціальними реаліями. Система соціального захисту, яка формується в нашій країні, поки не призвела до формування єдиної системи категорій, понять і термінів. Про не усталений процес свідчить неоднозначність самого поняття «соціальний захист». Це є свідченням того, що вказане суспільне явище складне та багатогранне.

У випадку переростання системи соціального забезпечення у систему соціального захисту знову постає питання про чіткіше розмежування базових понять. У ряді випадків автори [1] не роблять відмінностей між поняттями «соціальне забезпечення» і «соціальний захист», що відображається у відповідних визначеннях.

У промислово розвинених країнах соціальне забезпечення чи соціальний захист населення розглядаються як сукупність законодавчо закріплених правових та соціально-економічних гарантій громадянам, які забезпечують прийнятний рівень життя [2]. Зустрічаються випадки повного ототожнення понять «соціальний захист» і «соціальне забезпечення», коли зазначені поняття

пропонується розглядати як синоніми, оскільки у в законодавчій базі України вони розглядаються як рівнозначні поняття.

Недостатня чіткість і визначеність у розмежуванні понять призводить до суперечливих суджень. З одного боку, висловлюється думка, що термін «соціальний захист» – ширше поняття, яке передбачає як гарантії із соціального забезпечення, так і гарантії прав найманих працівників у відносинах з роботодавцями. З іншого – стверджується, що соціальний захист можна розглядати як поняття «соціальне забезпечення», яке широко розуміється [3].

Іноді такий же підхід має місце і при оцінці змістовних аспектів соціального захисту як структурованого утворення, коли до соціального захисту (соціального забезпечення) відносять соціальне страхування та соціальну допомогу.

Питання змістовного аспекту соціального захисту має важливого значення. Якщо соціальний захист розглядати тільки як соціальне страхування і соціальну допомогу, то неможливо говорити про соціальний захист як про ширше поняття, що включає, відповідно до Конституції України, соціальне забезпечення.

На нашу думку, можна виокремити такі п'ять базових інститутів соціального захисту населення: державна соціальна допомога; державне соціальне забезпечення; обов'язкове соціальне страхування (за законом); добровільне додаткове соціальне страхування; добровільне особисте страхування.

Соціальний захист в найширшому його розумінні здійснюється на державному і недержавному рівнях, в різних формах (включаючи соціальне забезпечення), з наданням різних видів матеріальних і нематеріальних благ і переваг, за допомогою встановлення режимів пом'якшення обтяження або встановлення заходів відшкодування або встановлення заходів відповідності заходів. Соціальний захист є за функціональним характером цілісною системою, яка є самостійним соціальним інститутом і займає найважливіше місце в системі політики держави щодо підвищення рівня добробуту всього населення та якості життя вразливих категорій громадян.

Такий підхід відповідає об'єктивним тенденціям розвитку сучасних систем соціального захисту та сутності даного суспільного явища. Головний критерій – здійснювані заходи мають бути спрямовані на попередження або пом'якшення негативних наслідків для людини та її сім'ї при настанні певних соціально значущих обставин (у тому числі соціальних ризиків), а також на збереження прийнятного рівня їхнього матеріального та соціального добробуту.

Список використаних джерел

1. Бондар, М. Соціальне забезпечення та соціальний захист в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-10>.
2. Михайловська І., Неліпович О. Система соціального захисту населення в Україні: сутність, основні складові та напрямки вдосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 255-260.
3. Длугопольський О. Державна політика у сфері соціального захисту населення: аспекти відповідальності суспільного сектора. *Наука і економіка*. 2009. № 4(16), т. 2. С. 148–156.

ЦИБКА Андрій,

аспірант кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

TSYBKA Andrii,

postgraduate student at the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-1161-8204>

Науковий керівник: **Наталія ЛИТВИН**, доктор юридичних наук, професор, професор кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

CHALLENGES AND PROSPECTS OF DIGITALIZATION IN PUBLIC GOVERNANCE IN THE FIELD OF UKRAINE'S ENERGY SECURITY

These theses explore the digitalization of public governance in Ukraine's energy security sector amid military threats and European integration. They analyze conceptual frameworks and definitions of digitalization, focusing on integrating digital technologies to enhance transparency, automate administrative processes, and improve communication among government, energy enterprises, and citizens. Emphasis is placed on legislative developments, such as the REMIT regulation, which underpins market integrity through automated data collection and monitoring systems. The theses also discuss data protection challenges and the need for clear legal standards, which can help build a resilient energy management system in Ukraine.

Keywords: digitalization, public administration, energy security, administrative and legal regulation, information technologies.

Енергетична безпека є стратегічним пріоритетом для України, особливо в умовах військових загроз та трансформації енергетичного сектору відповідно до європейських стандартів. Актуальним та важливим фактором підвищення ефективності публічного управління у цій сфері вбачається цифровізація, яка може сприяти підвищенню прозорості, автоматизації процесів, контролю за енергоспоживанням та прогнозуванню можливих загроз енергетичній безпеці.

Питання цифровізації публічного управління досліджували, зокрема, О.В. Карпенко, О.В. Кузьменко, В.С. Куйбіда, М.С. Міхровська, В.В. Наместнік та інші. Однак проблематика цифровізації публічного управління у сфері енергетичної безпеки ще недостатньо висвітлена в науковій літературі.

У широкому сенсі цифровізація означає впровадження цифрових технологій для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави [1, с. 7]. У публічному управлінні Міхровська М.С. її розглядає як автоматизацію більшості процесів для покращення взаємодії держави з громадянами [2, с. 143]. Відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, цифровізація передбачає насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями та створення кіберфізичного простору [3].

Виходячи з цього, цифровізацію в контексті публічного управління в сфері енергетичної безпеки можна трактувати як впровадження цифрових технологій в управління цією сферою, що передбачає автоматизацію адміністративних процедур, вдосконалення способів комунікації між державою, енергетичними підприємствами та громадянами, а також створення кіберфізичних систем для інтеграції віртуальних та фізичних елементів енергетичної інфраструктури.

Держава активно підтримує цифрову трансформацію у сфері енергетики. Особливо важливим кроком у даному контексті стало прийняття Верховною Радою України 10 червня 2023 року Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання зловживанням на оптових енергетичних ринках» (далі – Закон) [4], який спрямовано на імплементацію Регламенту (ЄС) № 1227/2011 про доброчесність та прозорість на оптовому енергетичному ринку (Регламент REMIT,

далі – REMIT). Закон запроваджує механізми підвищення прозорості енергетичних ринків, протидії маніпуляціям та зловживанням, регламентує розкриття інсайдерської інформації, передбачає збір та передачу даних до Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (далі – НКРЕКП).

Цифрові технології відіграють ключову роль у реалізації REMIT, оскільки виконання вказаного Закону передбачає моніторинг великих обсягів даних, електронне подання звітності про операції з оптовими енергетичними продуктами через спеціальні цифрові платформи, а також гарантування безпеки та своєчасності передачі даних. Кінцевою метою є створення автоматизованої системи збору та агрегації даних про виробництво, зберігання та споживання енергії, а також іншої ринкової інформації.

Важливим аспектом цифровізації є захист інформації. Відповідно до Постанови НКРЕКП від 26.03.2022 № 349 значна частина інформації у сфері енергетики під час дії воєнного стану в Україні може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом [5]. У контексті накопичення великих масивів даних, зокрема, в рамках реалізації REMIT, вважаємо, що правовий статус такої інформації має визначатись комплексно на рівні законів України. Разом із тим, отримана інформація може використовуватись для прогнозування енергетичних ринків, рівнів споживання енергетичних ресурсів, виявлення та усунення загроз енергетичній безпеці, а також впровадження нових цифрових інструментів.

Окрім REMIT, цифровізація публічного управління у сфері енергетичної безпеки включає інтеграцію України в європейські цифрові енергетичні платформи, розвиток «розумних» мереж, цифровізацію адміністративних послуг та створення платформ громадського контролю. Це сприятиме підвищенню ефективності управління в сфері енергетичної безпеки, зниженню корупційних ризиків та спрощенню взаємодії громадян, бізнесу та держави.

Висновки. Цифровізація є важливим напрямом розвитку публічного управління у сфері енергетичної безпеки України, що сприяє ефективному регулюванню енергетичних ринків, вдосконаленню адміністративних послуг, зменшенню корупційних ризиків, а також підвищенню стійкості енергосистеми.

Впровадження автоматизованих систем збору та аналізу даних у сфері енергетики має перспективи для створення нових цифрових інструментів та вдосконалення процесу виявлення та реагування на загрози енергетичній безпеці, проте гостро ставить питань про належний захист такої інформації.

Завданнями адміністративних норм при цьому є належним чином врегулювати такі відносини, створити правову основу для збору інформації у сфері енергетики, визначити її правовий статус, встановити єдині стандарти як для зберігання та використання такої інформації, так і для функціонування інших цифрових інструментів, пов'язаних зі сферою енергетичної безпеки України.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. 2018. № 1. С. 5-10.
2. Міхровська М.С. Цифрова термінологія в публічному управлінні: від оцифровування до цифрового урядування. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. №6. С. 142-144. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-6/38>.
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р : станом на 17 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/67-2018-r#Text>.
4. Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання зловживанням на оптових енергетичних ринках : Закон України від 10.06.2023 № 3141-IX : станом на 9 лют. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/3141-IX#Text>.
5. Щодо захисту інформації, яка в умовах воєнного стану може бути віднесена до інформації з обмеженим доступом, у тому числі щодо об'єктів критичної інфраструктури : Постанова НКРЕКП від 26.03.2022 № 349 : станом на 10 лип. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0349874-22#Text>.

ЧЕРНИШОВА Валерія,

доктор філософії в галузі права, доцент кафедри адміністративного, фінансового та банківського права ННІП ім. князя Володимира Великого Міжрегіональної академії управління персоналом, заступник директора з перспективного розвитку, викладач кафедри правознавства ПВНЗ «Фінансово-правовий коледж»

CHERNYSHOVA Valeria,

Doctor of Philosophy in Law, Associate Professor of the Department of Administrative, Financial and Banking Law of the Prince Volodymyr the Great Interregional Academy of Personnel Management, Deputy Director for Prospective Development, Lecturer of the Department of Law of the Financial and Legal College

<https://orcid.org/0000-0002-6974-1021>

ДИСКРЕЦІЯ ТА КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

DISCRETION AND CORRUPTION RISKS IN PUBLIC ADMINISTRATION

The report proposes to consider the discretionary powers of public administration entities in the context of possible manifestations of the corruption components of the activities of these entities. The tolerance for corruption in Ukraine and its negative impact on the implementation of the powers granted to them by law by public administration entities are analyzed. The definition of discretionary powers and their understanding in the context of compliance with the principle of the rule of law are presented. It is found out that it is necessary for the state to create regulatory frameworks for the correct and unvaried assessment of the decision, action or inaction of a public administration entity by conducting relevant examinations or conducting specific monitoring of such decisions, actions or inaction in each specific case.

Корупційні ризики у публічному секторі залишаються однією з основних проблем реалізації ефективного та людиноцентрованого публічного адміністрування. Інформаційні джерела свідчать про те, що українське суспільство продовжує відчувати негативний вплив корупції на всіх рівнях – від побутового до сфери публічного управління, яке повинно забезпечити дотримання прав, свобод та законних інтересів приватних суб'єктів – учасників суспільних відносин. Зокрема, не зважаючи на дію особливого правового режиму воєнного стану, введеного указом Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року [1], Українська держава та українське суспільство продовжує «толерувати» корупцію. Про зазначене свідчать результати моніторингу Corruption Perceptions Index (CPI) за 2024 рік, проведеному міжнародною організацією Transparency International, відповідно до якого наша країна посідає 105 місце поміж 180 країн [2]. На превеликий жаль, Україна не демонструє позитивних результатів: у 2023 році місце у рейтингу відповідало 104-й позиції [3], а у 2022 році – 116-й [4].

Дискреційні повноваження суб'єктів публічного адміністрування також залишаються однією з ключових тем наукових досліджень сучасних учених галузі адміністративного права. Європейська Комісія «За демократію через право» (Венеційська комісія) у доповіді «Верховенство права», схваленої на її 86-му пленарному засіданні 25-26 березня 2011 року розглядає дискреційні повноваження в контексті необхідності дотримання принципу верховенства права. Комісія зазначає: «хоча дискреційні повноваження є необхідними для здійснення всього діапазону владних функцій у сучасних складних суспільствах, ці повноваження не мають здійснюватися у свавільний спосіб. Їх здійснення у такий спосіб уможливорює ухвалення суттєво несправедливих, необґрунтованих, нерозумних чи деспотичних рішень, що є несумісними із поняттям верховенства права» [5]. Тобто, з одного боку дискреційні повноваження дозволяють суб'єктам публічних адміністрацій діяти на власний розсуд, вирішуючи в тому числі питання про права, проте з іншого – дискреційні повноваження можуть реалізуватися у спосіб, який чітко може бути не визначеним законодавством, що провокує зловживання владою та наданими повноваженнями, які в свою чергу призводять до появи низки корупційних ризиків.

Дискреційні повноваження обмежуються прямим приписом статті 19 Конституції України, в якому передбачено, що «органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [6], що свідчить про відсутність критерію довільності дискреції.

Тому, основна проблема, яка може бути визначена в межах чинного нормативного забезпечення діяльності суб'єктів публічних адміністрацій є відсутність чітких визначених меж дискреції у законах.

Фахівці та учені адміністративного права зазначають, що «дискреція (адміністративний розсуд) є необхідною та безальтернативною для управлінської діяльності адміністративного органу юридичною конструкцією, завдяки якій вирішується низка важливих завдань, центральними з яких є забезпечення справедливої, ефективної та орієнтованої на індивідуальні потреби приватної особи правозастосовної та правотворчої діяльності названих суб'єктів» [7, с. 6].

Дослідники виділяють три основних види дискреції адміністративного органу: дискреція щодо рішення/дії (адміністративний орган має право самостійно вирішити, чи буде або не буде він приймати рішення/діяти); дискреція щодо одного з варіантів рішення/дії (адміністративному органу надається можливість прийняти одне з юридично допустимих рішень або вчинити одну із юридично допустимих дій); дискреція щодо способу дії (адміністративному органу надається можливість самостійно вирішити, яким чином він буде діяти у конкретній ситуації) [7, с. 6].

Таким чином, держава повинна створити нормативні основи для правильної та безваріативної оцінки рішення, дії чи бездіяльності суб'єкта публічної адміністрації шляхом проведення відповідних експертиз чи проведення конкретного моніторингу. Важливим та необхідним є також впровадження процедури проведення антикорупційної експертизи нормативно-правових актів, які визначають повноваження суб'єктів публічних адміністрацій, на предмет їх відповідності вимогам легального прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року. *Президент України* : вебсайт. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 23.02.2025).
2. Індекс сприйняття корупції – 2024. *Transparency International Ukraine* : website. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2024/>
3. Індекс сприйняття корупції – 2023. *Transparency International Ukraine* : website. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2023/>
4. Індекс сприйняття корупції – 2022. *Transparency International Ukraine* : website. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2022/>
5. Європейська Комісія «За демократію через право» (Венеційська комісія). Доповідь «Верховенство права», схвалена на 86-му пленарному засіданні 25-26 березня 2011 року. № CDL-AD(2011)003rev.
6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141.
7. Целлер Е., Куйбіда Р. Мельник Р. Дискреція адміністративних органів і судовий контроль за її реалізацією: звіт. URL: <https://www.pravojustice.eu/storage/app/uploads/public/602/a7b/15b/602a7b15b362e496299034.pdf>

ШЕРМЕЙСТЕР Мирон,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SHERMEISTER Myron,

postgraduate student of the Department of state administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-5964-3425>

Науковий керівник: **Костянтин ВАЩЕНКО**, доктор політичних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РЕАКЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В США НА ВИЯВИ АВТОРИТАРИЗМУ

CIVIL SOCIETY'S REACTION IN THE USA TO MANIFESTATIONS OF AUTHORITARIANISM

The current state and prospects of civil society's response to the authoritarian actions of the executive branch in the United States are examined in the context of the theory of the erosion of democracy. It is argued that civil society is the pillar of democracy.

It is shown that the media, academia, business, and mass voluntary organizations are reacting to the most serious examples of executive abuses in American history.

American civil society has important nodes of power that must be activated in the coming days and for the foreseeable future. Not only individuals in these institutions, but also the institutions themselves must coordinate to provide a public counterweight to the sharp trend towards personalist rule.

It is argued that public opposition to the second Trump administration remains much smaller than it was last time, even despite the fact that recent actions are a much more aggressive attack on American governance.

Keywords: USA, democracy, civil society, public administration.

Роками ми представляли Сполучені Штати Америки як взірць світової демократії. Події останніх тижнів дали привід згадати про «Хвилі демократизації» Хантінгтона та передбачення Ларі Даймонда в роботі «Кінець третьої хвилі або майбутнє глобальної демократії» [1] про нову хвилю відливу чи відкату демократизації. Ванесса Вільямсон у 2023 році писала про Основні форми ерозії демократії обличчям до Сполучених Штатів [2]: «Навіть законно обраний лідер може підірвати демократію, – зазначала вона, – якщо він усуне урядові «стримування і противаги» або консолідує владу в невідомих інституціях» [2]. На думку науковиці, якщо слабкість офіційних інститутів американської політики ускладнила запобігання подальшим нападам на Конституцію, то кінцевою опорою демократії є громадянське суспільство.

Вже кілька днів Сполучені Штати збудують політичний землетрус: люди виходять на вулиці з протестами проти дій адміністрації Трампа та вивішують чорні стяги біля будинків.

Історично склалося так, що Сполученим Штатам пощастило мати сильне громадянське суспільство. Багато з цих інститутів ослабли. Проте засоби масової інформації, академічні науки, бізнес і масові добровільні організації реагують на «найсерйозніші приклади зловживань виконавчої влади в американській історії» [3].

Американське громадянське суспільство має важливі вузли влади, які повинні бути активізовані найближчими днями і в осяжному майбутньому. Не лише індивіди в цих інституціях, але й самі інституції повинні координуватися, щоб забезпечити суспільну противагу різкому схилу до персоналістського правління. Ця робота не з легких. Будь-який час, втрачений на зневіру, мовчання та мовчазну згоду, значно ускладнить завдання.

Ми побачили, як після несправедливих звинувачень Трампа на адресу України американське консервативне видання The New York Post, яке полюбить читати президент США Дональд Трамп, за 21 лютого, вийшло із матеріалом на передовиці, в якому пояснено, що справжнім диктатором є

правитель держави-агресора росії володимир путін із великим портретом путіна на передовиці та заголовком: «Президенте Трамп: ось хто диктатор».

У самому матеріалі, що вийшов у форматі колонки авторства Дугласа Мюррея, опубліковані «10 фактів про українсько-російську війну, які ми ігноруємо на свій страх і ризик» [4].

Крім того, газета надала деякі важливі звіти, включаючи огляд «Втручання Ілона Маска в діяльність уряду» [5].

Академічні установи здебільшого мовчать, але це може змінитися. Науковці вже багато років б'ють на сполох з приводу демократичної ерозії Америки, і багато з них продовжують надавати життєво важливий аналіз і контекст. Але академічні кола були відвертими як фізичні особи. Інституції здебільшого мовчали [6] хоч вони й можуть бути струснуті від апатії [7] Указами виконавчої влади, що перешкоджають виділенню мільярдів коштів Конгресу на наукові дослідження.

Скоординовані публічні заяви керівництва університетів, особливо з юридичних та медичних шкіл, допомогли б громадянам зрозуміти масштаб небезпек, що стоять перед країною. Крім того, професійні асоціації мають право накладати санкції на своїх членів, владу, яку вони повинні здійснювати на захист публічної сфери [8].

Проблеми бізнесу поки що не переводяться в політичні дії. Авторитарні популістські лідери завдають шкоди економіці [2]; їхні країни бачать падіння ВВП через неправильну політику, кумівство та недостатнє інвестування в суспільні блага. На думку В. Вільямсон [2], бізнес-лідери мають трагічну історію неправильної оцінки цих небезпек. Крім того, вплив американського бізнесу стає все більш ідеологічно консервативним і зосередженим на вузьких пільгах, таких як зниження податків і відкат регулювання.

Масова мобілізація триває, але ці зусилля будуть важкими, якщо еліти продовжуватимуть недооцінювати масштаб моменту.

У більш широкому сенсі, громадська опозиція другій адміністрації Трампа залишається набагато меншою, ніж це було минулого разу, навіть незважаючи на те, що нещодавні дії є набагато агресивнішим нападом на американське управління. Можливо, це частково пов'язано з тим, що програш Трампа на всенародному голосуванні в 2016 році дав поштовх для організації ще до початку роботи адміністрації. Чи скоротиться організаційна прогалина – це критичне питання в найближчі тижні та місяці.

У всіх секторах громадянського суспільства координація є ключовою. Індивідуальні заперечення не несуть ваги спільних дій. Опір авторитаризму, як і сама демократія, є колективною справою.

Список використаних джерел

1. Diamond L. The End of the Third Wave and the Global Future of Democracy. 1997 Institut für Höhere Studien – Institute for Advanced Studies (IHS). <https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/1000/>
2. Williamson V. Understanding democratic decline in the United States. Brookings. October 17, 2023. <https://www.brookings.edu/articles/understanding-democratic-decline-in-the-united-states/>
3. Bouie J. There Is No Going Back. The New York Times. Feb. 5, 2025. <https://www.nytimes.com/2025/02/05/opinion/trump-musk-federal-government.html>
4. Бондарєва Х., Романенко В. «Ось хто диктатор»: улюблена газета Трампа вийшла зі спецроз'ясненням для президента США. Українська правда. 21 лютого 2025. <https://www.pravda.com.ua/news/2025/02/21/7499461/>
5. Elon Musk's DOGE has swept into 15 federal agencies. Here's what to know. The Washington Post. Feb. 8, 2025. <https://www.washingtonpost.com/business/2025/02/08/elon-musk-doge-federal-agencies-cuts-employees/>
6. Roth Michael S. Say Something. For heads of institutions, it's all too tempting to do what's easy. Slate. Feb. 8, 2025. <https://slate.com/life/2025/02/colleges-universities-trump-policy-resistance.html>
7. Quilantan B. Higher education leaders decry NIH cuts in research funding. Politico. <https://www.politico.com/newsletters/weekly-education/2025/02/10/higher-education-leaders-decry-nih-cuts-in-research-funding-00203284>
8. Jurecic Q. The Professional Price of Falsehoods. Knightcolumbia University. MARCH 23, 2023. <https://knightcolumbia.org/content/the-professional-price-of-falsehoods>

ШОЛОДЬКО Сергій,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SHOLODKO Serhii,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0008-2178-9297>

Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРУПЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ

MECHANISMS OF PUBLIC MANAGEMENT OF CORRUPTION RISKS IN THE ENERGY SECTOR OF UKRAINE

Corruption risks in the energy sector of Ukraine affect the effectiveness of public administration. The restoration and reconstruction of the energy sector will require significant funds, which will increase the risk of corruption. The path to accountability in energy reconstruction is to invest in internal capacities. Capacity development should be extended to local authorities, such as self-government and city authorities. The approach of energy localization is aimed at strengthening local capacity, which is considered a significant factor in the formation of public energy policy and involves the development and implementation of energy systems at the local level.

Keywords: public management, corruption risks, energy localization, public policy, post-war restoration.

Корупційні ризики в енергетичній сфері України є серйозним викликом, що впливає на ефективність публічного управління. Основні з них: непрозорість у публічних закупівлях, зловживання службовим становищем, недостатній контроль за державними підприємствами [1, с. 137].

За даними Transparency International Україна отримала 35 балів зі 100 в Індексі сприйняття корупції за 2024 рік і посідає 105 місце серед 180 країн. Антикорупція на паузі, саме такими словами відкривається огляд по Україні [2]. Серед подій, що негативно повпливали на зниження рейтингу в мінус бал до минулого року, – скандали щодо закупівель енергообладнання та відбудови.

За оцінкою KSE Institute станом на листопад 2024 року енергетичному сектору України завдано збитків на суму 14,6 млрд дол. США [3, с. 23]. Відновлення та реконструкція енергетичного сектору України потребуватиме значних коштів, що підвищить ризик корупції.

Корупція у сфері закупівель – це сфера найбільшого ризику, оскільки її важко виявити, вона завдає серйозної шкоди та може стати системною. Мінімізація корупційних ризиків в енергетичній сфері України є важливим завданням для забезпечення стабільності та розвитку країни. В умовах сучасних викликів, таких як війна та економічна криза, необхідно вжити заходів для покращення управління енергетичними ресурсами.

Дану тематику досліджує вітчизняний науковець в сфері державного управління Ситник Г.П. і доходить висновку, що вироблення публічної політики вимагає високого рівня прозорості та відкритості з метою запобігти корупції та забезпечити ефективне використання ресурсів. У зв'язку з цим необхідно встановити чіткі механізми контролю за фінансовими операціями, укладенням контрактів та розподілом ресурсів, а також сприяти роботі незалежних антикорупційних органів, здатних виявляти, розслідувати та притягати до відповідальності за корупційні злочини [4, с. 99].

Також звертає на себе увагу дослідження Доктора Девіда Джексона (автор статей з питань управління, має дипломи Оксфордського університету, Школи управління Hertie та Вільного університету Берліна, очолює тематичну роботу U4 щодо неформальних проявів корупції) під назвою «Ефективне фінансування реконструкції: міжнародні уроки для енергетичного сектору України» [5].

Його дослідження показує, як розуміння соціальних норм, політики «патрон-клієнт» і недержавних акторів може призвести до антикорупційних заходів, які краще відповідають контексту.

Для зменшення корупційних ризиків у різних постконфліктних ситуаціях і ситуаціях відновлення було випробувано три підходи: підхід «існуючих інституцій»; підхід «спеціалізованих установ»; та підхід «інтернаціоналізації управління ризиками» [5, с. 8-9]. Докази з інших кейсів показують, що підхід «спеціалізованих установ» і підходи «інтернаціоналізації управління ризиками» можуть бути ефективними, але лише якщо вони створюють стимули для розвитку національного потенціалу в довгостроковій перспективі.

Головний урок полягає в тому, що найважливішим шляхом до підзвітності в енергетичній реконструкції є інвестування у внутрішні потужності. Міжнародні учасники відіграють важливу роль у нарощуванні потенціалу, але національні учасники мають бути наполегливими щодо необхідності місцевої відповідальності та продовжувати нарощування потенціалу на власних умовах. Розвиток потенціалу не повинен бути надмірно централізованим, а повинен бути поширений на місцеві органи влади, такі як самоврядування та міська влада. Ці нижчі адміністративні рівні є життєво важливими для реконструкції постачання електроенергії та потенційно важливими для довгострокового енергетичного переходу. Загальні уроки реконструкції в постконфліктній Шрі-Ланці свідчать про те, що спроможність також залежить від участі громадських груп. В Афганістані Національна програма солідарності (NSP) створила демократично обрані ради розвитку громади, які відібрали та фінансували маломасштабні проекти розвитку, включаючи енергетичні мережі, такі як міні-мережі, що живляться від мікрогідро- та сонячних установок. Експериментальна оцінка впливу виявила, що ця програма позитивно вплинула на низку результатів, включаючи доступ до електроенергії [5, с. 13].

На підсилення місцевого потенціалу якраз і націлений підхід енергетичної локалізації. Енергетична локалізація розглядається як вагомий чинник формування публічної енергетичної політики і передбачає розвиток і реалізацію енергетичних систем на місцевому рівні, з акцентом на використання регіональних ресурсів, технологій та інфраструктури. Головною метою енергетичної локалізації є зменшення залежності від централізованих енергетичних систем, підвищення енергонезалежності регіонів і забезпечення більшої стійкості енергетичних мереж.

Тобто, методом дедукції виводимо логічне твердження, що енергетична локалізація позитивно впливає на мінімізацію корупційних ризиків. Локалізація енергетики в енергетичному секторі України може допомогти мінімізувати корупційні ризики шляхом децентралізації енергетичних систем, що зменшує концентрацію влади та ресурсів, які можна використовувати. Крім того, залучення місцевих громад до енергетичних проектів сприяє прозорості та підзвітності, що ускладнює процвітання корупції.

Таким чином, в якості механізмів публічного управління корупційними ризиками в сфері енергетики України виступають комплекс організаційних, економічних, політичних і законодавчих заходів впливу органів публічної влади та місцевого самоврядування на локальну енергетичну інфраструктуру на взаємних принципах прозорості, підзвітності, відповідальності, доброчесності, децентралізації, сталого розвитку та енергоефективності.

Список використаних джерел

1. Національна доповідь щодо реалізації засад антикорупційної політики у 2020 році. НАЗК, 2021. 484 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2021/06/NAZK_Nats.dopovid_15_06.pdf
2. Transparency International. Антикорупція на паузі. Україна в Індексі сприйняття корупції – 2024. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org>
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. KSE Institute, лютий 2025. 28 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf
4. Ситник Г.П. Особливості вироблення публічної політики в енергетичній сфері України в умовах війни. Інвестиції: практика та досвід № 17/2023. С. 96-100. (DOI: 10.32702/2306-6814.2023.17.96).
5. Jackson, D.; (2023) Doing reconstruction funding well: International lessons for Ukraine's energy sector. Bergen: U4 Anti-Corruption Resource Centre, Chr. Michelsen Institute (U4 Brief2023:2). URL: www.u4.no/r/BR2302

ШУМЛЯЄВА Ірина,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

SHUMLIAIEVA Iryna,

Phd. in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-5727-8888>

СОЦІАЛЬНЕ ПРОЄКТУВАННЯ ЯК НАПРЯМ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ТА УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

SOCIAL DESIGN AS A DIRECTION FOR IMPROVING THE SOCIAL PROTECTION AND MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE

A general description of social planning activities with the support of international partners, which began in the pre-war period and continue during the full-scale invasion of the Russian Federation, is provided. The purpose and objectives of the project «Modernization of the Social Support System of the Population of Ukraine» of the Ministry of Social Policy of Ukraine supported by a loan from the International Bank for Reconstruction and Development, the Council of Europe international technical assistance project «Strengthening Social Protection in Ukraine», and the Plan for the Implementation of the Ukraine Facility 2024-2027 with financial support from the EU are analyzed. The conclusion on the need to continue social reform in Ukraine based on a comprehensive, multi-level and integrated approach in accordance with European social standards, taking into account the principles of the European Pillar of Social Rights, as well as the development of international cooperation is made.

Keywords: social planning activities, social reform in Ukraine, project, European social standards.

В умовах розвитку євроінтеграційних процесів очевидною є необхідність зміни підходів до соціальної політики України, покращення соціального управління та системи соціального захисту, проведення соціальних реформ, що також обумовлено зниженням економічних і соціальних показників в умовах збройної агресії РФ. За оцінкою завданої шкоди на кінець 2023 р. потреби у відновленні та відбудові України були визначені у майже 486 млрд. доларів США [1, с. 116]. Оновлені дані (RDNA4) з урахуванням 2024 р. нині готуються Світовим банком, Єврокомісією та ООН.

Значну допомогу Україні надають міжнародні партнери через заходи щодо соціального проектування. Серед них слід виділити реалізацію із 2014 р. проєкту «Модернізація системи соціальної підтримки населення України» Мінсоцполітики України за підтримки позикою Світового банку з метою: удосконалення надання соціальної допомоги найбільш вразливим верствам населення; інвестиції на підтримку зміцнення інституційної спроможності адміністрування соціальної допомоги і соціальних послуг; інвестиції на підтримку розвитку сімейних форм опіки для забезпечення підтримки дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, дітей-інвалідів та соціально вразливих сімей [2]. Водночас Рахункова палата України за результатами фінансового аудиту зробила низку зауважень, які стосуються недосконалості управління та організації реалізації проєкту, укладення договорів і недотримання їх умов, порушення правових норм тощо [3].

У межах цього проєкту з 1 вересня 2021 р. по 1 вересня 2023 р. було передбачено проведення експериментального проєкту з організації в територіальних громадах соціальної роботи із сім'ями та дітьми, які належать до вразливих груп населення та/або перебувають у складних життєвих обставинах [4], реалізація якого співпала із початком повномасштабного вторгнення РФ в Україну. За наказами Мінсоцполітики учасниками експериментального проєкту було визначено 105 територіальних громад, а учасниками апробації інтегрованої моделі – 15 територіальних громад.

У листопаді 2023 р. Світовим банком було затверджено додаткове фінансування проєкту «Інвестиції у соціальний захист задля підвищення охоплення, стійкості та ефективності» (INSPIRE) для забезпечення соціального захисту вразливих верств населення України під час війни та у

післявоєнний час, а також покращення надання соціальних послуг і допомоги. Відповідною Угодою про позику, підписаною 4 грудня 2024 р., передбачено 29 видів соціальних виплат [5].

До важливих ініціатив також слід віднести проєкт міжнародної технічної допомоги Ради Європи «Посилення соціального захисту в Україні», який здійснювався протягом 2023-2024 рр. у межах Плану дій Ради Європи для України «Стійкість, відновлення та відбудова» на 2023-2026 рр., для досягнення того, щоб уразливі групи населення, які постраждали від війни, користувалися підвищеним рівнем соціальних прав і соціального захисту. Заходи за цим проєктом стосувалися приведення політики та нормативної бази щодо соціальних прав у відповідність до європейських стандартів, просування соціальних прав людей з уразливих груп та широкої громадськості органами публічної влади [6].

З урахуванням того, що повномасштабне вторгнення РФ в Україну привело до значного зниження людського капіталу, важливим напрямом є реалізація Плану для реалізації Ukraine Facility 2024-2027 за фінансової підтримки ЄС, яким передбачена реалізація 69-ти реформ. Поставлені завдання стосуються усунення соціальних та економічних наслідків війни, покращення якості життя в Україні, що має бути забезпечено шляхом: ухвалення нової політики зайнятості та створення конкурентних умов праці; розвиток системи професійної освіти, соціального захисту та охорони здоров'я; розширення та створення програм соціального житла; розвиток культури та міжнародних зв'язків; деінституціоналізація догляду за особами з інвалідністю та людьми похилого віку; забезпечення сімейних форм виховання дітей, що залишилися без піклування батьків; забезпечення гендерної рівності. У межах кожного компоненту Ukraine Facility заплановано проведення низки відповідних реформ [7].

Схвалені урядом основні прогностичні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2025-2027 рр. пов'язані із продовженням здійснення заходів зі згладжування впливу війни на бізнес та людей поряд із фінансовою допомогою від міжнародних партнерів. Соціальне відновлення України має здійснюватися на основі комплексного, багаторівневого та інтегрованого підходу, розробленого за участю вітчизняних та зарубіжних фахівців з урахуванням принципів Європейського стовпа соціальних прав, а напрями соціального реформування мають бути спрямовані на впровадження системних реформ, прийнятих у межах Ukraine Facility, реалізацію низки системних заходів на шляху до набуття членства в ЄС, розвитку міжнародної співпраці з метою досягнення високого рівня європейських соціальних стандартів.

Список використаних джерел

1. Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA3) February 2022 – December 2023 / Ed.: Anne Himmelfarb. February 2024. 142 p.
2. Проєкт за участю Світового Банку: «Модернізація системи соціальної підтримки населення в Україні. URL : <https://www.msp.gov.ua/content/proekti.html>.
3. Звіт про результати фінансового аудиту проєкту «Модернізація системи соціальної підтримки населення України», що підтримується позикою Міжнародного банку реконструкції та розвитку : затв. рішення Рахункової палати від 23.11.2021 № 30-3. URL : https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2021/30-3_2021/Zvit_30-3_2021.pdf.
4. Про реалізацію експериментального проєкту із запровадження комплексної соціальної послуги з формування життєстійкості : постанова Кабінету Міністрів України від 03.10.2023 р. № 1049. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D0%BF#Text>.
5. Угода про позику (Додаткове фінансування для Проєкту «Інвестиції у соціальний захист задля підвищення охоплення, стійкості та ефективності (INSPIRE)» між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку : позика 9765-UA, підписана 04.12.2024. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_026-24#top.
6. Інформація про проєкт «Посилення соціального захисту в Україні». URL : <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/enhanced-social-protection-in-ukraine>.
7. План для Ukraine Facility. 2024-2027. 380 с. URL : <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>.

ЩУР Юлія,

магістрантка 1-го курсу кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

SHCHUR Yuliia,

1st year master's student of the Department of Public Management and Administration of the State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0009-0004-8587-9890>

Науковий керівник: **Ірина ДИННИК**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

РОЛЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В РЕАЛІЗАЦІЇ МЕДІАГРАМОТНОСТІ ТА КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ В СУЧАСНОМУ МЕДІАПРОСТОРІ

THE ROLE OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE IMPLEMENTATION OF MEDIA LITERACY AND CRITICAL THINKING IN THE MODERN MEDIA SPACE

We conducted research on the role of public authorities and determined that they play a key role in shaping society's informational resilience, especially in wartime.

Particular attention was paid to legislative initiatives, educational programs, and measures to counter disinformation. This study analyzed several notable initiatives by public authorities, including the Media Literacy Development Strategy, training programs for civil servants from the National Civil Service Agency, and the activities of the Center for Countering Disinformation.

Despite progress, public awareness of these initiatives remains low. Therefore, we determined that further development should focus not only on creating effective mechanisms but also on their active implementation and public outreach.

Keywords: media literacy, critical thinking, disinformation, public authorities.

Органи публічної влади відіграють важливу роль у формуванні інформаційної культури суспільства. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та поширення дезінформації (зважаючи, що Україна зараз в умовах війни) їхня діяльність сприяє зміцненню стійкості громадян до маніпуляцій та фейків. Завдяки законодавчій ініціативі, впровадженню освітніх програм і власному прикладу посадовці можуть ефективно підтримувати розвиток медіаграмотності та критичного мислення в сучасному медіапросторі.

Насправді, роль публічних органів влади досить недооцінена, адже їх дії можуть сформувати успішне забезпечення освіти медіаграмотності та критичного мислення, тим не менш показати своїми вчинками, як можна реагувати на інформаційну агресію в медіапросторі (адже часто, публічні службовці популярні серед населення і мають власні соц-мережі, де часто щось поширюють чи коментують); також вони можуть прийняти відповідний закон\стратегію\план чи посприяти його формуванню.

Розглянемо низку цікавих та ефективних практик, які сформували публічні органи влади. У 2024 році Міністерство культури та інформаційної політики України разом з Національним проектом медіаграмотності «Фільтр» розробили Стратегію щодо розвитку медіаграмотності до 2026 року [1]. Стратегію розробляли за участі різних експертів, міжнародних організацій, державних органів та ЗМІ. Стратегія ж визначає ключові проблеми та виклики, з якими зараз стикається Україна, які можуть вплинути на розвиток медіаграмотності [1]. Також визначено компетенції, якими має володіти медіаграмотна людина, проаналізовано стан розвитку медіаграмотності в країні, визначено стратегічні цілі на найближчі роки та визначено індикатори їх досягнення [1]. Розглянемо основні цілі Стратегії на рис.1.

Керівниця національного проекту медіаграмотності «Фільтр» – Ольга Кравченко коментує важливість Стратегії для всіх стейкхолдерів, що працюють у сфері розвитку медіаграмотності, зокрема вона зауважує: «Прийняття цього документу свідчить про те, що розвиток медіаграмотності в Україні є предметом серйозної занепокоєності держави та суспільства в цілому» [1].

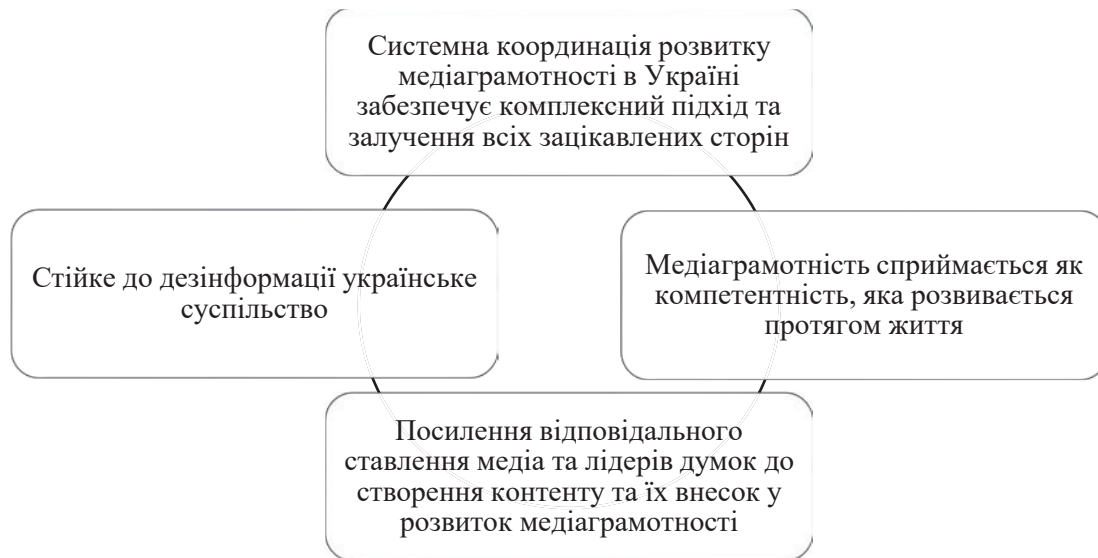


Рис. 1. Основні цілі Стратегії щодо розвитку медіаграмотності до 2026 року

Джерело: створено авторкою за даними [1]

Підкреслимо також, що розробка Стратегій та різних планів, проєктів свідчить про те, що публічні органи активно почали працювати над ініціативою поширення медіаграмотності та критичного мислення серед українців.

До прикладу, Національне агентство з державної служби створило програму з медіаграмотності державних службовців та осіб місцевого самоврядування для розширення знань про сучасні медіатехнології, подальший розвиток критичного мислення й відповідно удосконалення медіаосвіти та медіаграмотності, розглядаючи програму ще й з точки зору євроінтеграції України [2]. Таким чином підвищуючи власну медіаграмотність, публічні службовці можуть її поширювати в суспільстві чи приймати важливі заходи з її підвищення, й таким чином сприяти розвитку України до Європейського Союзу.

Гарним прикладом ініціативності влади є створення Центру протидії дезінформації, де на різних популярних платформах (X, YouTube, Instagram, Tik-Tok) вони висвітлюють важливі меседжі з викритих інформаційних загроз чи пояснюють, як протидіяти таким загрозам, часто Центр спростовує ворожу дезінформацію стосовно військових дій та війни загалом [3].

Однак, попри зусилля в протидії інформаційній агресії – дуже мало людей дійсно знають про вже проведену роботу органів влади, Центру протидії дезінформації та інших гарних ініціатив. Тобто, навіть попри будь-які ефективні кроки розвитку існує прогалина в популяризації такого контенту.

Тож, підсумуємо роль органів публічної влади у реалізації медіаграмотності та критичного мислення в сучасному медіапросторі є надзвичайно важливою, оскільки саме вони відіграють ключову роль у формуванні нормативно-правового середовища, інституційних механізмів і державної політики.

Список використаних джерел

1. Presentation of the Strategy of the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine for Media Literacy Development. ФІЛЬТР. 2024. URL: <https://filter.mkip.gov.ua/en/presentation-of-the-strategy-of-the-ministry-of-culture-and-information-policy-of-ukraine-for-media-literacy-development/>
2. Голова НАДС Наталія Алюшина зустрілася з директором Фонду Ганса Зайделя в Україні. Державний веб-сайт: Національне агентство України з питань державної служби. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nadsnataliia-aliushyna-zustrilasia-z-dyrektorom-fondu-hansa-zaidelia-v-ukraini/>
3. Центр протидії дезінформації. Головна сторінка Центру протидії дезінформації. URL: <https://cpd.gov.ua/#headermenu/>

СЕКЦІЯ 2

Цифровізація у сфері надання публічних послуг (Дніпро)

УДК 352/354:004

NACHOVNYI Ivan,

deputy head of the Dnipro regional military, CDTO postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0002-9541-3934>

НАЧОВНИЙ Іван,

заступник голови Дніпропетровської обласної військової адміністрації з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Науковий керівник: Євгеній БОРОДІН, доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

INDICES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF REGIONS AND TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE: ASSESSMENT RESULTS FOR 2023–2024

ІНДЕКСИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНІВ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ: РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНЮВАННЯ 2023–2024 РОКІВ

У 2024 році Україна продемонструвала проривне зростання Індексу розвитку електронного урядування, піднявшись на 16 пунктів до 30-го місця у світовому рейтингу. Зокрема, за субіндексом Е-залучення у 2024 році Україна посіла перше місце в рейтингу і наразі є субрегіональним, регіональним та глобальним лідером. Цей проривний успіх ґрунтується на процесах, які в останнє десятиріччя розгортаються у межах реформи цифровізації як на центральному так і на регіональному й місцевому рівнях публічного управління. На користь цього висновку свідчать результати оцінювання за двома індексами: цифрової трансформації регіонів та цифрової трансформації територіальних громад України.

Ключові слова: державне управління, цифрова трансформація, регіон, місцева громада, оцінка.

As we stated in our justification of the relevance of the study of public administration processes related to the local community's digital transformation, «there is a contradiction between the urgent need to improve public administration for the local communities' digital transformation in Ukraine under the martial law regime and in the postwar period, the formation, revision and implementation of relevant policies and public initiatives, and the lack of conceptual and methodological support for these processes» [1, c. 181]. We also emphasize that the vision of the territorial communities' digital transformation within the framework of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine's priority area of regional digitalization is formulated as follows: «each territorial community is able to independently guide the development of digitalization processes, and community leaders are visionaries and drivers of the relevant processes» [2].

In 2024, Ukraine demonstrated a breakthrough increase in the E-Government Development Index, rising by 16 points to 30th place in the global ranking. The E-participation and Content Provision sub-indices of the online services index reached the maximum value of 1. In particular, in the E-participation sub-index in 2024, Ukraine ranked first in the ranking and is now a sub-regional, regional and global leader [3].

This breakthrough success is the basis for reform processes at both the central (implementation of the large-scale national project «State in a Smartphone») and regional and local levels of public administration – digital transformation of public administration in territorial communities with methodological and organizational support from specialized departments of regional state (military) administrations.

This statement is supported by the results of the assessment by two indices: The Regional Digital Transformation Index (RDTI) [4] and The Ukrainian local community's digital transformation index (TCDTI) [5].

The Regional Digital Transformation Index measures the level of regions' digital development, the effectiveness of CDTOs and digital teams of the regional authorities. RDTI includes 9 sub-indices covering key areas of digital transformation: Institutional capacity; Internet development; Development of administrative service centres; Implementation of the 'paperless' regime; Digital education; Regional business card; Penetration of basic electronic services; Sectoral digital transformation; Individual CDTO projects. The sub-indices are detailed by 27 indicators and 82 indicators to measure the level of digitalisation in the regions [4].

In 2024, the average value of the index was 0.497 out of 1. Leaders in digital transformation: Lviv (0.850), Dnipro (0.844), and Odesa (0.804) regions. The highest results were achieved in three sub-indices: Penetration of basic electronic services – the best result in 2024 (0.759); Institutional capacity – (0.687); Internet development – (0.686) [4]. Below are the key achievements in the relevant areas: Internet development (Wi-Fi zones have been set up in 9,600 schools, 5,432 libraries, 4 124 centers for administrative services' provision and 1,152 social security departments); Administrative Services Centers, ASC (the number of full-ASC increased by 140 %; 1 010 ASC are connected to a backup power supply for uninterrupted operation); Paperless mode (electronic document management implemented in 690 hromadas, +70 % by 2023); Digital education (2.4 million users registered on the Diia.Osvita platform); Sectoral digital transformation (17 cybersecurity, 15 defence and 13 environmental projects implemented in the regions).

The main milestones in 2024: for the first time, individual projects were taken into account, which allows the CDTO of the regional state (military) administrations to set priorities for the digital transformation of the regions. 125 projects were implemented in a year – some have already been scaled up to other regions. An example of scaling: Training centres for unmanned aerial vehicles operators have become a national project.

The Ukrainian local community's digital transformation index – a calculated value, which is defined as the result of digital transformation of local communities and characterizes the dynamics of its development according to predefined parameters [5]. The index is a measurement and monitoring tool to assess the current level of digital transformation in the local communities of Ukraine based on the priorities of Ukraine's digital development, and allows to determine the systematic implementation of e-government, e-commerce, e-democracy, etc.

The results of the Index measurements allow community leaders to assess the level of digitalization development in the community and identify a list of factors that affect the achievement of digital transformation goals. The data can help in making management decisions on the implementation of regional digitalization activities and projects by the authorities. A high position of a community in its ranking category according to the Index can be an argument for attracting investors and business representatives to cooperate with communities.

Список використаних джерел

1. Бородін Є. І., Начовний І. І. Актуальність дослідження процесів публічного управління у сфері цифрової трансформації територіальної громади. II Міжнародний форум: безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада : матеріали наук.-практ. конф., м. Дніпро, 16-18 жовтня 2024 р. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2024. С. 180-182. URL: <https://science.nmu.org.ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>.

2. Бачення цифрової трансформації громад. Цифрова громада : веб-сайт. URL: <https://hromada.gov.ua/database/transformation>.

3. UN global e-government survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. N.Y.: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2024. XXIII, 180 p. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>.

4. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України, 2024. URL: [https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/ІНДЕКС %202024 %20%201.pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/ІНДЕКС%202024%20%201.pdf)

5. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Перше пілотне вимірювання на основі самооцінки ОМС. Цифрова громада : веб-сайт. URL: <https://hromada.gov.ua/index>.

БАГРИМ Ольга,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

BAHRIM Olha,

associate professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<http://orcid.org/0000-0002-6819-2948>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ІМІДЖЕТВОРЕННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

FOREIGN EXPERIENCE OF IMAGE-MAKING IN THE FIELD OF PUBLIC SERVICE: LESSONS FOR UKRAINE

The thesis of the report considers the main aspects of foreign experience of image-making in the field of public service in countries such as Estonia, New Zealand, Singapore, Sweden. Their specificity and principles of functioning are generalized. It has been determined that the formation of a positive image of public servants is an extremely urgent issue in the current conditions, given the military actions in the country, the process of European integration and digitalization. The need to form a positive image of public servants in Ukraine in order to improve the quality of public service, its effectiveness, openness, transparency, competitiveness and reputation in the international arena is emphasized. Attention is paid to the fact that the successful adaptation of these foreign practices will help Ukraine improve the image of the civil service and increase citizens' trust in state institutions.

Keywords: public service, public servant, image, image formation, reputation.

Воєнні дії в Україні та пов'язані із ними трансформаційні процеси, системні та суспільні перетворення, стали наслідком масштабних змін ціннісних настанов в суспільно-політичному житті. Рівень ефективності та результативності діяльності державних установ безпосередньо пов'язаний з репутацією та рівнем довіри у відносинах між суспільством та владою, у формуванні яких чи не найголовніше значення відіграє імідж публічних службовців. Імідж публічних службовців в Україні має свою специфіку, яка формується під впливом соціально-економічних, політичних, культурних та історичних чинників. Професійна діяльність публічних службовців відіграє ключову роль у формуванні довіри до державних інституцій, тому їхній імідж напряму впливає на сприйняття держави громадянами як усередині країни, так і на світовій арені. Саме тому важливо детально розглянути зарубіжний досвід іміджотворення у сфері публічної служби на прикладі таких країн як: Естонія, Нова Зеландія, Сінгапур, Швеція.

Естонія вважається одним із світових лідерів у діджиталізації публічних послуг. Успіх побудови іміджу публічної служби ґрунтується на таких принципах: цифровізація державних послуг (усі адміністративні послуги доступні онлайн, громадяни можуть скористатися електронним підписом і заощадити час, що у свою чергу, створює імідж держави як ефективної, сучасної та клієнтоорієнтованої); прозорість (сприяє довірі до державних структур); мінімізація бюрократії (завдяки інтеграції баз даних зведено до мінімуму необхідність звертатися до різних державних установ, майже усі державні послуги доступні через онлайн) [1]. Саме завдяки дотриманню зазначених принципів іміджотворення, наразі Естонія має один із найвищих рівнів довіри громадян до державних установ у Європі, і її досвід вважається прикладом для наслідування та можливості подальшої адаптації.

У рейтингу Transparency International Нова Зеландія стабільно посідає перші місця як одна з найменш корумпованих країн світу. Нова Зеландія відома високим рівнем довіри громадян до державних установ, що є наслідком ефективного управління та етичної поведінки службовців. Процес іміджотворення у сфері публічної служби ґрунтується: по-перше, на відкритості у прийнятті управлінських рішень у сфері публічної служби (громадяни мають доступ до інформації про діяльність державних установ, а участь у громадських обговореннях є звичною практикою), по-друге, на дотриманні правил і настанов Етичного кодексу (публічні службовці зобов'язані беззаперечно

дотримуватися етичних стандартів, які передбачають чесність, неупередженість та повагу до громадян), по-третє, на сервісній орієнтованості (створення платформ, які дозволяють громадянам швидко й зручно отримувати послуги та звертатися зі скаргами чи пропозиціями) [2].

Не менш успішним є досвід іміджтворення у сфері публічної служби у Сінгапурі, який має репутацію одного з найбільш ефективних урядів завдяки комплексному підходу до розвитку державної служби. Досвід іміджтворення у Сінгапурі у сфері публічної служби базується на наступних ключових аспектах: жорсткому процесу відбору та оцінювання кадрів (державні службовці проходять суворий конкурс і відбір, що гарантує їх високу кваліфікацію, при цьому держава безперервно інвестує в навчання, підвищення кваліфікації та мотивацію службовців до професійної діяльності та саморозвитку з метою підвищення якості надання державних послуг громадянам); наявності прозорості та жорсткої антикорупційної політики (запроваджено суворий контроль за діями чиновників, покарання за корупцію є невідворотним, що підвищує довіру громадян); інноваційності (впровадження цифрових технологій для спрощення взаємодії громадян із державою) [3]. Таким чином, Сінгапур має стабільно високий рівень ефективності державного управління, що сприяє формуванню позитивного іміджу публічної служби.

У свою чергу, Швеція у процесі іміджтворення у сфері публічної служби демонструє приклад соціально орієнтованого підходу, де громадяни відчувають себе частиною процесу прийняття рішень. У Швеції ефективно функціонує інститут громадянського суспільства, що сприяє участі її громадян у державному управлінні (обговорення та формування політики через місцеві ради, громадські слухання й онлайн-опитування) [4]. Також зарубіжний досвід Швеції ґрунтується на прозорості державних рішень та високому рівні соціальної відповідальності. Саме завдяки зазначеним аспектам іміджтворення, Швеція асоціюється з соціально відповідальною державою, що дбає про добробут своїх громадян і тим самим, забезпечуючи позитивний імідж публічної служби.

Отже, можна зробити висновок, що імідж публічних службовців в Україні має великий вплив на загальне ставлення до держави та її інституцій. Поєднання професіоналізму та моральності дозволить змінити певні негативні стереотипи (високий рівень корупції, низький рівень довіри громадян до влади) та створити позитивний образ як конкретного службовця, так і публічної служби в цілому. Розглянутий зарубіжний досвід створення позитивного іміджу публічної служби базується на прозорості, інноваціях, орієнтованості на громадян та побудові довіри. Зокрема, для ефективного іміджтворення у сфері публічної служби в Україні доцільно: продовження процесу розвитку цифровізації, впровадження інноваційних технологій, що підвищує ефективність і знижує рівень бюрократії; прозорість та відкритість у прийнятті рішень для зміцнення рівня довіри громадян; запровадження більш дієвих механізмів антикорупційної політики; використання інклюзивного підходу (важливість врахування потреб усіх соціальних груп населення). Успішна адаптація зазначених практик допоможе Україні покращити імідж публічної служби та підвищити довіру громадян до державних інституцій. Імідж публічних службовців виступає показником якості та ефективності функціонування публічної служби, який формується у свідомості громадськості та її сприйнятті.

Список використаних джерел

1. Estonian Public Service: website. URL: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/e-services-registries/>
2. New Zealand Public Service: website. URL: <https://www.publicservice.govt.nz>
3. Singapore Public Service: website. URL: <https://www.psd.gov.sg>
4. Public Service Sweden: website. URL: <https://www.government.se/government-agencies/swedish-public-employment-service/>

БАШТАННИК Оксана,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії Інституту гуманітарних та суспільних наук Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

BASHTANNYK Oksana,

Candidate of Political Sciences, Assistant Professor, Assistant Professor at the Department of History and Political Theory, Institute of Human and Social Sciences, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-4067-3261>

ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ ІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

IMPROVING DIGITAL COMPETENCE OF EXPERTS IN PUBLIC ADMINISTRATION AND GOVERNMENT AS A FACTOR OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM DEVELOPMENT

As a specifically significant competence of public administration and management experts today, the author considers it necessary to single out the acquisition of digital competence skills, which is important for the development of modern Ukraine as a digital state. This will contribute to long-term stability focused on economic growth through the development of digital infrastructure, support for innovation and integration of the state into the global digital economy. It can be noted that the functioning of a digital state includes certain paradigmatic foundations for the implementation of the powers of public administration and management experts, which are specified by the author in the conclusions of the research.

Keywords: digital competence skills, digital infrastructure, digital state.

Розвиток системи публічного управління в Україні на сьогодні відбувається у відповідності до загальносвітових тенденцій, що формуються у площині вивчення можливостей використання в ній цифрових технологій для вирішення необхідних практичних завдань. Модель цифрової держави дозволяє інтегрувати інформаційні системи, адаптуватися до змін, знижувати трансакційні витрати та забезпечувати ефективну взаємодію з громадянами та міжнародними партнерами. У сучасних умовах цифровізація стає не лише інструментом для реалізації державної влади, але й основою для побудови довіри, прозорості та інноваційного розвитку системи публічного управління. На нашу думку, довгострокове підтримання зазначених інновацій на різних рівнях цієї системи і сприятиме утвердженню держави нового типу – цифрової держави.

Досліджуючи комплексний інноваційно-інвестиційний потенціал держави в умовах глобальної цифрової трансформації, Дорошенко О. С. та Скоробогатова Н. Є. одним із завдань аналізу визначають «... удосконалення методичних підходів до оцінювання рівня інноваційноінвестиційного потенціалу країни, на основі багатокритеріальної оцінки, що враховує економічний, інноваційний, кадровий, ресурсний, інфраструктурний та цифровий компоненти ...» [2, с. 10]. Значущим внеском до загальної методології дослідження окресленої предметної сфери є розроблена авторами багатокомпонентна модель кількісної оцінки показників інноваційно-інвестиційного потенціалу країни, серед яких до кадрового компоненту віднесено такі складові як загальна чисельність робочої сили, відсоток рівня безробіття, кількість зайнятих у науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах та відсоток осіб, що навчаються у вищих навчальних закладах [2, с. 12]. Для аналізу предмета нашого дослідження особливо важливими є забезпечення можливостей підготовки особового складу із відповідної освітньої спеціалізації та подальше підвищення їх професійної кваліфікації. Як ми вже відзначали раніше, включаючи до інституційної спроможності структур ОТГ якості надання послуг їх мешканцям, «... доцільно також звернути увагу громадськості та державних структур на важливість кваліфікованої підготовки кадрового складу органів територіальних громад, оскільки саме від якості роботи окремих фахівців залежить загальна ефективність управлінської діяльності» [1, с. 218].

В якості особливо значущих на сьогоднішній день компетентностей фахівців із публічного управління та адміністрування ми вважаємо за необхідне виокремити набуття навичок

цифрової компетентності, яка є важливою для розвитку сучасної України як цифрової держави. Аналізуючи проблеми і перспективи функціонування управлінських процесів на рівні об'єднаних територіальних громад (та потенціалу цифрової спроможності в їх основі), Євсюкова О. В. відзначила, що «використання цифрових технологій сприятиме підвищенню рівня інформованості громадян щодо управлінської діяльності, забезпечить прозорість прийняття управлінських рішень та створення прогресивних «цифрових» громад, зменшить недовіру суспільства до діджитал-держави» [3]. Як підкреслюють українські вчені в контексті дослідження предметного поля даної проблематики, «стратегія розвитку державного управління в умовах цифровізації полягає в запровадженні міждисциплінарних проєктів, спрямованих на розв'язання проблем, що стоять перед населенням України. ... Ключова роль у прискоренні цифрової трансформації лежить на Chief Digital Transformation Officer (CDTO) у міністерствах, які визначають стратегії, впроваджують технології та керують проєктами» [4, с. 31]. Це сприятиме довгостроковій стабільності, орієнтованій на економічне зростання, через розвиток цифрової інфраструктури, підтримку інновацій та інтеграцію держави у глобальну цифрову економіку.

Таким чином, підвищення цифрової компетентності у фахівців із публічного управління та адміністрування буде приводити до утвердженню управлінської системи сучасної української держави у форматі цифрової держави. Можливо відзначити, що функціонування цифрової держави включає певні парадигмальні основи реалізації повноважень фахівців із публічного управління та адміністрування. По-перше, визначається, що інформаційні системи як базовий компонент цифрової держави є ключовим елементом для забезпечення прозорості, ефективності та реагування держави на виклики для моніторингу змін у реальному часі, забезпечення доступу до даних для громадян і бізнесу, автоматизації процесів управління. Також, можливо стверджувати, що цифровізація інституційної матриці держави базується на тому, що ефективна система формальних інститутів у цифровій державі використовує автоматизацію адміністративних процедур, впровадження електронного урядування (e-government) та цифрових платформ для взаємодії з громадянами. Окрім цього, слід відзначити, що ефективна система стимулів у цифровій економіці для підтримки інновацій, стартапів та підприємництва, що передбачає інвестування в цифрову інфраструктуру, та створення умов для розвитку електронної комерції. І найголовніше – відбувається розвиток ментальних моделей суспільства в цифрову епоху на основі доступу до інформації, прозорості управління та участі громадян у прийнятті рішень через цифрові платформи.

Список використаних джерел

1. Баштанник О. В. Інституційна спроможність територіальної громади: аспект кадрового забезпечення. Міжнародний форум «Безпечна, комфортна, спроможна, територіальна громада» – 2023 : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 11-13 жовтня 2023 р. Дніпро (Україна), 2023. С. 217-219. URL: <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk.pdf>
2. Дорошенко О. С., Скоробогатова Н. Є. Формування моделі оцінювання інноваційно-інвестиційного потенціалу держави в умовах глобальної цифрової трансформації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 5. С. 9-14. DOI: 10.25313/25202057202459928
3. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 6. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.6.1
4. Кушнір Л. В., Стаднік В. Г., Коваленко М. М. Впровадження стратегії розвитку державного управління та публічного адміністрування в умовах цифровізації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2023. № 12(2). С. 24-32. DOI: 10.25313/252022942023129527

УДК: 35.07; 37.018.43

БОЙКО Людмила,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

BOIKO Liudmyla,

postgraduate student of the Department of Public Administration State University of Trade and Economics
<https://orcid.org/0000-0002-6272-1298>

Науковий керівник: **Вікторія ЗАЛІЗНЮК**, доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

ЦИФРОВІ НАВИЧКИ ГРОМАДЯН ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УКРАЇНІ

DIGITAL SKILLS OF CITIZENS AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF GOVERNMENT- PUBLIC INTERACTION IN UKRAINE

Modern digital solutions in public administration enhance government-public interaction by leveraging information and communication technologies (ICT) to facilitate citizen participation in decision-making processes. Accordingly, an important task facing citizens is the constant development of digital skills. In Ukraine, citizens can improve their digital skills thanks to the edutainment platform «Diia Education», which hosts many educational courses and webinars, and citizens can also assess their level of digital literacy. According to the results of the analysis «Research on digital skills of Ukrainians», the level of digital skills among the population of Ukraine demonstrates steady growth, which contributes to the high-quality development of government-public interaction.

Keywords: digital skills, digital literacy, digital society.

Цифрові рішення, які сьогодні застосовуються в публічному управлінні сприяють посиленню владно-громадської взаємодії, зокрема й тому, що завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям (ІКТ) спрощується залучення громадян до процесів прийняття рішень. Відповідно, важливим завданням, яке постає перед громадянами є постійний розвиток цифрових навичок. Комп'ютерна грамотність, навички використання цифрових сервісів та інноваційне мислення в цілому уможливають ефективний діалог громадян із владою в умовах розвитку цифрового суспільства.

Формування та розвиток цифрових навичок громадян є одним із основних завдань держави відповідно до Концепції розвитку цифрових компетентностей, яку було затверджено Кабінетом Міністрів України у 2021 році. Концепцією передбачається, що підвищення рівня цифрової грамотності серед громадян сприятиме розвитку цифрової економіки та суспільства, а також розвитку електронної демократії і людського капіталу[1].

Однією з найбільш поширених технік освоєння цифрових навичок є едьютейнмент (edutainment). Цей термін об'єднує два поняття: education (освіта) та entertainment (розвага), і використовується для позначення освіти в розважальному форматі, що поєднує в собі різні методи інтерактивного й активного навчання, мотивацію до пізнання та взаємодії[2].

Яскравим прикладом використання едьютейнменту у процесі навчання є освітня платформа «Дія. Освіта», яка включає онлайн-серіали, симулятори, гайди, вебінари та навіть подкасти [3]. Сервіс є доступним і зручним у користуванні, оскільки дає можливість обрати навчальний контент за форматом, призначенням, чи за темою. На платформі також є можливість оцінити рівень цифрової грамотності, пройшовши відповідні тести, завдання яких створені за європейськими стандартами DigComp 2.1., зокрема «Цифрограм» та «Кіберграм» для громадян. Тести включають запитання із кількох сфер: інформаційно-аналітична цифрова майстерність, технологічна креативність і управління контентом, цифрове навчання, професійна цифрова комунікація та співпраця, цифрове лідерство й інноваційне управління. Цікаво, що державні службовці, вчителі, медичні працівники та бібліотекари можуть визначати рівень володіння цифровими навичками, пройшовши окремі спеціалізовані тести адаптовані безпосередньо під ці професійні категорії.

Рівень цифрових навичок серед населення України демонструє стійке зростання. Про це йдеться у Дослідженні цифрових навичок українців у 2023 році, яке проводиться кожні два роки починаючи з 2019 року[4]. Для визначення рівня цифрової грамотності населення використовують методологію Європейської комісії для розрахунку Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), а саме індикатор цифрових навичок, що базується на «Digital competence Framework for citizens»[5]. Згідно з дослідженням, у 2023 році частка дорослого населення із рівнем цифрових навичок нижче базового зменшилася до 40,4 %. Для порівняння, у 2019 році ця частка складала 53 %. Позитивна динаміка прослідковується і в тому, що кількість українців, які мають просунутий рівень цифрових навичок зросла на 12,5 % (порівняно з результатами дослідження 2019 року) і становить 38 %.

За період 2019-2023 рр. Міністерству цифрової трансформації України вдалося досягнути одну із основних стратегічних цілей – залучити до програм цифрової грамотності понад 6 млн. українців. Підвищення рівня володіння цифровими навичками серед українців, в свою чергу, сприяє більш інклюзивному та широкому залученню громадян до взаємодії з владою в онлайн-середовищі.

Отже, можемо зробити висновок, що держава надає цінності цифровим навичкам громадян і системно створює умови та можливості для підвищення цифрової грамотності українців, що є важливою передумовою для подальшого розвитку процесів цифровізації та посилення владно-громадської взаємодії.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
2. Смолянова О.В. Едьютеймент – освітня технологія. URL:<https://vseosvita.ua/library/statt-edutejment-osvitna-tehnologia-195659.html>.
3. Дія. Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/digigram>
4. Дослідження цифрових навичок українців. «Дія. Освіта.» URL:<https://osvita.diia.gov.ua/research>
5. The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp). URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities-z/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp/digcomp-framework_en

БОЙКО Владислав,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту неперервної освіти Київського авіаційного інституту

BOIKO Vladyslav,

a postgraduate student at the Department of Public Administration and Management of the Educational and Scientific Institute of Continuing Education at Kyiv Aviation Institute

Науковий керівник: **Галина НЕСТЕРЕНКО**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту неперервної освіти Київського авіаційного інституту

ПРОЗОРІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

TRANSPARENCY IN THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Transparency in the context of artificial intelligence refers to the clarity of algorithms, models, and data used for decision-making, particularly to ensure ethics and prevent discrimination. The European Union has adopted the Artificial Intelligence Act, which sets requirements for transparency and ethics in AI systems, especially in high-risk areas such as healthcare and justice. Ukraine is also actively working on implementing these standards through policy development and legislative initiatives. However, it needs to improve the legal framework for controlling the use of AI and ensuring human rights protection.

Keywords: Artificial intelligence, public administration, transparency, ai act.

Прозорість у контексті ШІ означає зрозумілість алгоритмів, моделей та даних, які використовуються для прийняття рішень. Це дозволяє громадянам та зацікавленим сторонам розуміти, як працює ШІ, які дані використовуються та які критерії застосовуються під час ухвалення управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділяти питанням етичності алгоритмів: чи не створюють вони дискримінацію, чи дотримуються принципів справедливості та рівності.

13 березня 2024 року Європейський парламент значною більшістю голосів затвердив регламент щодо штучного інтелекту (Artificial Intelligence Act), перший варіант якого було представлено ще у квітні 2021 року. Згідно з AI Act, прозорість означає, що системи ШІ розробляються та використовуються таким чином, щоб забезпечити відповідну відслідковуваність та пояснюваність, водночас повідомляючи людей про те, що вони спілкуються або взаємодіють з системою ШІ, а також належно інформуючи розробників про можливості та обмеження цієї системи ШІ та осіб, на яких вона може впливати, про їхні права [1].

Крім того, AI Act класифікує системи ШІ за рівнями ризику та встановлює відповідні вимоги до кожної категорії. Системи високого ризику, наприклад, у сферах охорони здоров'я чи правосуддя, підлягають суворому регулюванню та повинні відповідати жорстким стандартам безпеки та етики. Для систем обмеженого ризику, таких як чат-боти, передбачено вимогу інформувати користувачів про те, що вони взаємодіють із машиною [2].

Недотримання цих вимог може призвести до значних штрафів, що сягають 35 мільйонів євро або 7 % річного обороту компанії. Це підкреслює серйозність підходу ЄС до забезпечення прозорості та етичного використання штучного інтелекту.

В Україні також приділяють увагу прозорості у використанні ШІ. Міністерство цифрової трансформації розробило дорожню карту, яка передбачає імплементацію положень AI Act і поступове впровадження регуляцій, що забезпечать найвищий у світі рівень захисту прав людини від ризиків та зловмисного використання ШІ [3].

Також у травні 2020 року команда Kyiv Smart City презентувала дослідження «Політика та принципи використання технологій штучного інтелекту в місті Києві». Цей документ став першим в Україні, що детально розглядає основні терміни та поняття в сфері ШІ, а також аналізує сучасний стан технології та її впровадження в міське управління. Головною метою проекту є розробка практичних прикладів прозорого використання ШІ службами Київської міської державної адміністрації.

Особлива увага приділяється етичним аспектам та прозорості автоматизованих рішень, а також підвищенню обізнаності киян щодо технологій ШІ [4].

Наразі в українському законодавстві відсутні положення, які б дозволяли здійснювати контроль за системами штучного інтелекту та вимагати звітність від суб'єктів, відповідальних за їх розробку чи використання. Для створення правової бази у сфері ШІ необхідно запровадити чітку систему відповідальності для розробників, впроваджувачів і користувачів таких технологій.

На законодавчому рівні слід передбачити можливість людського втручання для виправлення помилок під час аналізу персональних даних, забезпечити критичний підхід до вибору джерел інформації та гарантувати ефективний захист прав людини.

Список використаних джерел

1. Key Issue 5: Transparency Obligations – EU AI Act. EU AI Act – EU Artificial Intelligence Act. URL: [https://www.euaiact.com/key-issue/5#:~:text=Under %20the %20EU %20AI %20Act,of %20that %20AI %20system %20and](https://www.euaiact.com/key-issue/5#:~:text=Under%20the%20EU%20AI%20Act,of%20that%20AI%20system%20and) (date of access: 23.02.2025).

2. Recital 27 | EU Artificial Intelligence Act. EU Artificial Intelligence Act | Up-to-date developments and analyses of the EU AI Act. URL: <https://artificialintelligenceact.eu/recital/27/> (date of access: 23.02.2025).

3. Регулювання штучного інтелекту в Україні: презентуємо дорожню карту. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-dorozhnyu-kartu> (дата звернення: 23.02.2025).

4. У Києві досліджують практичні приклади прозорого використання технологій штучного інтелекту. Офіційний портал КМДА – Головна. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/u_kiyevi_doslidzhuyut_praktichni_prikлади_prozorogo_vikoristannya_tekhnologiy_shtuchnogo_intelektu/ (дата звернення: 23.02.2025).

БОНДАРЕНКО Дмитро,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

BONDARENKO Dmytro,

graduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-2562-0033>

Науковий керівник: **Наталія ЛИПОВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ ПРИСКОРЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ПРОМИСЛОВОСТІ

APPLYING AN INFORMATION-PROCESS APPROACH TO ACCELERATE INDUSTRIAL RECOVERY MANAGEMENT PROCESSES

The system-forming and leading resource of management is determined to be information, information technologies of management activities and information processes of their construction. Management technologies are considered as a set of direct procedures that are used in a certain sequence of actions to solve management tasks within the management cycle in their interdependence, interconnectedness and mutual support. The expediency of reviewing, expanding, isolating and forming information about the state and functioning of both individual industries and the industrial complex of Ukraine as a whole is substantiated. The structure of networks for collecting and transmitting information from the information space of industries, the composition of management information for public and sectoral authorities is presented by the content of the successive stages of its construction: information-pre-design, information-functional and project-management. Their implementation is proposed to be carried out using the information-process approach.

Keywords: industry, recovery, activity, public authorities, information-process approach, processes.

Визначальним трендом розвитку українського суспільства відповідно до світових тенденцій на сучасному етапі стала інформатизація, що пов'язується з інформатизацією суспільної діяльності, активним впровадженням інформаційного інструментарію в процеси життєдіяльності і сприяє появі нових інформаційних технологій і продукції інформатизації. Активна підтримка українською владою інформаційних процесів уже сьогодні ілюструє позитивні зрушення в інформаційному розвитку суспільства і достатньо швидкі темпи вирішення певних проблем, пов'язаних з інформаційною трансформацією облаштування і організацією процесів суспільного життя. На загальнонаціональному рівні реалізуються проєкти цифровізації надання державних послуг, цифровізації національної безпеки, освіти, охорони здоров'я, електронні розрахунки, здійснюються заходи з гармонізації з європейськими безвідсотковими ініціативами. Реалізуються і інші проєкти створення інформаційної держави, в яких процеси життєдіяльності і розвитку будуються на основі інформаційних технологій. Застосування таких технологій створює необхідні умови і підтримує зміни в структурній побудові всіх видів діяльності, у тому числі і управлінської, охоплює всі її напрями і сприяє пошуку відповідей стосовно недовикористання існуючих і нових можливостей вирішення наявних проблем за рахунок інформатизації.

Для пошуку шляхів підвищення впливу інформатизації на ефективність управління при проєктуванні процесів управління відновленням промисловості використаємо достатньо широко вживаємі терміни – «технології управління» і «процеси управління». Їх зміст, спрямованість і використання розглядається в багатьох працях закордонних і українських вчених, хоча єдиного прийнятого визначення поки немає. Очевидно, це пояснюється повсякденними стрімкими змінами у змісті управлінської діяльності, які певним чином змінюють її зміст, призначення і способи дії. Ми вживаємо поняття «технології управління» як сукупність безпосередніх процедур і дій, виконуваних у певній послідовності реалізації завдань управлінських функцій. Реалізація цього виду технологій здійснюється шляхом побудови управлінських

процесів, які формуються в послідовності управлінського циклу (планування, організування, контролювання, регулювання, мотивування та ін.).

Технології управління разом із процесами їх реалізації являють собою методологічний інструментарій управлінської діяльності із застосуванням відповідного підходу – інформаційно-процесного. Під ним пропонується розуміти інтегрований, поглиблений управлінський процес. Структурно його можливо подати як сукупність безперервних взаємообумовлених потоків плин timer інформації, які використовуються у складі взаємопов'язаних управлінських дій, що самі по собі вже можуть бути процесами і трансформувати інформацію в практичні засоби діяльності.

Сьогодні можливості інформаційно-процесного підходу використовується недостатньо, що погіршує поєднання його складників і створює його розмитість як технологічного фактору забезпечення ефективності управління. Це не сприяє встановленню тісної взаємодії і можливості підвищення ступеня внутрішньої інформаційної пов'язаності діяльності, узгодженості інформаційних відносин між фахівцями в різних структурних підрозділах публічної і галузевої влади. Труднощі становить також аналіз інформації, яка використовується, методів і технологій її обробки і подальшого застосування. Це об'єктивно створює умови для недостатньої акумульованості спільних можливостей продуктивної діяльності, широкого застосування її інформаційних, організаційних, технологічних та аналітичних знань у змісті процесів відтворення промислового виробництва, суспільного продукту і очікуваних результатів реалізації подальшого розвитку.

Плани відновлення з використанням інформаційних технологій повинні враховувати реальний стан кожної галузі, підтверджений аналітичними розрахунками обраних підходів до їх виконання, використовувати оновлені принципи здійснення конкретних дій і механізмів фізичної відбудови галузей. Сьогодні застосування необмежених можливостей інформаційних технологій у суспільстві і галузевій структурі країни, інформаційне забезпечення розробки політики, стратегій, програм і планів повинно супроводжуватись і глибокими аналітичними розрахунками за кожною предметною сферою діяльності, чому сприятиме використання масивів інформації з усеохопними даними. На їх основі можливо відслідкувати обсяги руйнувань, тенденції змін стану пошкоджених систем й оцінити необхідні процеси відновлення, розробити нові форми управління й інноваційну методологію його організаційного здійснення.

Для чіткішого уявлення про необхідні інформаційно-аналітичні мережі інформаційного простору управління відновленням і функціонуванням галузей промисловості розглянемо склад і зміст наповнення його інформацією, починаючи з послідовних кроків її формування і подальшого використання. Організація і об'єднання діяльності щодо формування об'єктів інформатизації і побудови корпоративних інформаційних мереж пропонується розглянути за етапами: 1) Інформаційно-передпроектний етап, що включає діяльність з визначення і формалізації інформації про складові елементи галузей, виробничо-організаційні та інші характеристики, які розглядаються як об'єкти управління відновленням їх функціонування; 2) Інформаційно-функціональний етап, який передбачає розгляд інформації як ресурсу і виробничих можливостей для розробки і проєктування управлінських рішень у напрямі збереження чи ліквідації наявної структури галузей; 3) Проєктно-управлінський етап, на якому інформація систематизується і класифікується за змістом управлінських функцій і завдань управління змістом і технологічним здійсненням функцій управління.

На кожному етапі інформаційного забезпечення проєктування системи відновлення при розгляді існуючих проблем і визначенні їх завдань необхідно застосовувати інноваційні методи збору, обробки, інтеграції та імплементації інформації у заплановані завдання шляхом застосування сучасних інноваційних технологій. Подальше дослідження доцільно спрямовувати на дослідження ефективності інформаційної діяльності в системі органів публічної влади як сучасного самостійного виду і нової функції управління – інформаційної, і розробки методологічних основ їх створення і реалізації та спрямування результатів на інтеграцію інформації як потужного управлінського ресурсу діяльності органів публічної влади [1].

Список використаних джерел

1. Бондаренко Д. М. Інформаційні та інструментально-організаційні можливості публічного і галузевого управління відновлення промислового комплексу України. Інвестиції: практика та досвід. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2024. № 4. С. 242–248. DOI: https://doi.org/10.32702/2306_6814.2024.4.242

БОНДАРЕНКО Любова,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування, викладач Автотранспортного фахового коледжу Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

BONDARENKO Liubov,

PhD in Public Management and Administration, Teacher, Motor Transport Professional College of National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-6944-3489>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ПРІОРИТЕТНА СКЛADOVA ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITALIZATION OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES AS A PRIORITY COMPONENT OF INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Information management technologies are considered as a tool used to build and improve all forms of public administration activities. Modern information and communication technologies are highlighted as an important component of the public administration system and as basic components of digitalization tools. The structure and content of the components of the development of a comprehensive integrated information process of public administration are proposed for consideration, the construction and implementation of which covers all stages of the management cycle of decisions. It proposes the use of a set of innovative ideas, concepts, techniques, methods, methods and initial provisions for organizing the public administration system. Its development and application are proposed to be considered as a basic component of digital reform of the activities of public authorities.

Keywords: management information technologies, public administration, information process, stages, management cycle, digitalization.

Нові технологічні мережі, масштабні і глибокі зрушення, що формують новий тип економіки, нові умови до систем управління і їх процесів, для забезпечення соціально-трудового розвитку в умовах соціально-економічної діяльності, поки не ілюструють визначення усіх нових домінант інформаційної реформування системи організації публічного управління України і оновлення моделей технологій управління процесів їх трансформації. Глобальні трансформації поки недостатньо враховуються у змісті, технологіях і методах діяльності органів публічної влади і, зокрема, в процесах управління соціально-економічним розвитком країни. Інформаційні технології забезпечили широкий доступ до інформації формуючої в органах публічної влади і зробили можливим запровадження нових форм громадської участі в управлінні, збиранні і врахуванні громадської думки при прийнятті рішень стосовно вибору пріоритетів розвитку чи розподілу бюджету територій, здійсненні інтерактивних зібрань і слухань, е-урядування. Але реально такі заходи владою проводяться поки не достатньо. Новек Сімон Бет наводить численні приклади створення нових можливостей влади стосовно залучення суспільства до вирішення найскладніших проблем, які сьогодні виникають перед суспільством, і ролі інноваційних технологій в їх вирішенні, одночасно відмічаючи недостатність використання цих можливостей [1].

Трансформація процесів публічного управління і завдання, які в ньому виконуються і вирішуються за допомогою інформування не однієї професійної групи працівників. До них залучаються фахівці різних професій і спеціальностей, а самі процеси управління мають колективний характер і міждисциплінарну природу. Вони відображають політичне управління, юридичне, економічне, психологічне, соціальне, аналітичне та інше. Фахівці працюють з інформаційними технологіями, які разом створюють можливості використання спільної праці, забезпечують її результат і заплановані характеристики процесів управління. В сучасних умовах їх детермінованість забезпечує однозначність результатів перетворення даних, дискретність, розподіл управлінських технологій на окремі стадії і створює можливості використання алгоритмів управлінських процесів в будь-яких, крім публічного управління, сферах діяльності. Тому інформаційно-комунікаційні технології стають важливим складником системи управління. Динаміка розвитку інформаційних процесів в управлінському просторі створює і певні особливості – вона повинна забезпечити соціальну безпеку громадян і організацій, які їх використовують, і умови адаптованості

управління до нових умов. На сучасному етапі управлінські процеси набувають нових рис, нового змісту і потребують нових форм і правил управлінської діяльності, порівняно з існуючими. Виникає необхідність перегляду кількості і змісту використовуваної інформації, встановлення сенсу її необхідності при розробці управлінських рішень та її врахування в трансформаційних заходах.

Управлінська праця органів публічної влади має чітко визначену структуру, послідовність дій, їх законодавчо-нормативне і методичне забезпечення і здійснюється з використанням управлінських технологій, які певним чином вже корелюють і відображають світові глобальні зміни, хоча вони поки недостатньо охоплюють усі види праці і не забезпечується системністю опанування технологіями змін. Одночасно розвиваються технології різних видів діяльності (нано-, біо-, інфо-, когнітивні), які змінюють організаційні основи і зміст управлінської праці, хоча поки вони не мали великого впливу на якість управлінських рішень. Набирає обертів і міцніє розвиток процесів інфосфери – сукупності постійно оновлюваних знань, ідей, уявлень, які реалізуються як у реальному так і у віртуальному світі. Йде і поступове адаптування до цифрової форми обслуговування виконавців усіх сфер і об'єктів публічного управління.

Їх опанування стає можливим за рахунок об'єднання в єдиний, спільний, цілісний і послідовний ланцюг упорядкованих взаємозалежних прийомів і процедур перетворення змісту кожного виду існуючих типів управлінської діяльності в їх нові форми і методи шляхом використання інтелектуальних знань, інноваційних методів і їх своєчасної безперервної трансформації в практику управлінської діяльності шляхом формування інтегрованого інформаційного процесу публічного управління інноваційного характеру.

Зміст його складників слід представити як відносно самостійну сукупність блокових елементів (нормативно-законодавчий, інформаційний, знаннєво-інтелектуальний, функціонально-змістовний, мотиваційно-заохочувальний, технологічний, аналітико-експертний і проєктно-впроваджувальний), які можуть реалізовувати цей процес цифрової технологізації усіх етапів управлінського циклу.

Динамічний рух суспільних процесів залежить від здатності органів публічної влади прогнозувати майбутнє і вчасно реагувати на несподівані негаразди. Ці уміння пов'язані з якісним станом інформаційного забезпечення діяльності суб'єктів управління. Тому, із наведених складників особливу увагу привертає другий компонент інтегрованого інформаційного процесу – інформаційний блок [2], в якому повинні бути зосереджені результати дослідження стану і питань комплексного інформаційного забезпечення діяльності системи публічного управління, зміст і методи сучасних і перспективних процесів інформаційно-інноваційного удосконалення розбудови організації і змісту діяльності органів влади, процеси забезпечення, динаміка плину процесів інноваційної побудови й удосконалення. Розглядаємо питання комплексності інформаційного забезпечення функціонування системи публічного управління сучасними і перспективними видами інформації, інноваційно-інформаційного інструментарію, проєктної побудови і організації процесів їх забезпечення, здатних до інноваційного удосконалення, повинні стати невідемними складниками розвитку інформатизації і цифровізації в нормативно-правовій, соціально-економічній, науково-технічній, виробничій та інших сферах публічного управління. Необхідним є і визначення переліку змісту і напрямів інформаційних потоків державного значення, послідовність і алгоритми їх побудови, поширюваний склад інформаційних послуг і характеристик, напрями розширення функціональних можливостей; уточнені складники набуття навичок фахівців для забезпечення руху процесів Національної програми інформатизації (Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX). Інформаційні управлінські технології повинні розглядатись як базові складові інструменти цифровізації публічного управління.

Створення єдиної інформаційної, організаційної і технологічної бази діяльності в системі публічного управління підвищить швидкість цифрових трансформацій і безпеку плину політичних, економічних, соціальних та інших процесів, розширить ланцюги формування всіх видів цінностей, у тому числі доданої вартості.

Список використаних джерел

1. Noveck Simone Beth. Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful. Brookings Institution Press. 2009. 224. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctt6wphsz>
2. Бобровський О. І., Бондаренко Л. І. Концептуальні основи суб'єктно-об'єктного удосконалення і розбудови системи державного управління як базове підґрунтя її розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.1.18>

ВАЦЬКОВСЬКІ Казімеж,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри інформатичних систем Варшавського технологічного університету «Варшавська політехніка», Польща

ГОРДІЄНКО Лариса,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

WACKOWSKI Kazimierz,

doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information Systems, Warsaw University of Technology «Warsaw Polytechnic», Poland

<https://orsid.org/0000-0001-7008-9619>

GORDIENKO Larysa,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Economic Policy, Semyon Kuznets Kharkiv National Economic University

<https://orsid.org/0000-0003-4971-6264>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ

DIGITALIZATION IN THE SPHERE OF PUBLIC SERVICES: EXPERIENCE OF POLAND

The relevance of digitalization in the field of public services is substantiated. It has been determined that digitization is a process that in recent years has become increasingly important all over the world, including in Ukraine and Poland. It is noted that the implementation of digital technologies in public administration, changing organizational culture and creating new administrative models based on digital data are aimed at improving the quality of public service provision.. It was noted that today numerous digital transformation projects are being implemented in Poland, which are aimed at supporting digitalization in various sectors of public life, including the provision of public services. It has been determined that in the process of digital transformation it is important to adhere to rules aimed at protecting privacy, data security and user interests. It is emphasized that public administration in Poland is increasingly using modern technologies to improve its activities and increase the availability of services for citizens.

Keywords: digitalization, experience, Poland, public services.

Сьогодні після повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року російської федерації в Україну особливо актуальними стають питання розвитку сфери публічного управління та адміністрування, в тому числі за рахунок впровадження цифровізації публічних послуг.

Цифровізація – це процес, який останніми роками стає все більш важливим у всьому світі, а також в Україні та Польщі. Впровадження сучасних цифрових технологій у різні галузі економіки, державного управління та освіти сприяє підвищенню ефективності, економії часу та ресурсів, а також покращенню якості життя громадян.

Цифровізація – це процес перетворення інформації з аналогового на цифровий, що дозволяє легше зберігати, обробляти й аналізувати її [1].

Цифровізація – це поширення та популяризація цифрових технологій та масштабне впровадження електронної інфраструктури [2], що пов'язано з трансформацією структури суспільного життя навколо цифрової комунікаційної інфраструктури [3].

В Польщі накопичений певний досвід щодо цифровізації публічних послуг. Сьогодні у Польщі реалізуються численні проєкти цифрової трансформації, які спрямовані на підтримку цифровізації в різних секторах. В якості прикладів можна навести такі проєкти:

операційна програма «Цифрова Польща» – ініціатива, що фінансується з фондів ЄС, спрямована на підтримку розвитку широкосмугового доступу до Інтернету, електронного адміністрування, електронних послуг та цифрових компетенцій громадян;

платформа електронних послуг «Управління соціального страхування Польщі» – система, що дозволяє дистанційно вирішувати питання, пов'язані із соціальним страхуванням, наприклад, подавати заяви чи перевіряти баланс рахунку застрахованої особи.

За даними, які наведені в [3], поляки позитивно сприймають цифровізацію послуг публічних адміністрацій. Так, у червні 2023 року 69 % респондентів позитивно оцінили можливість вирішення офіційних питань онлайн, також відзначивши покращення порівняно з попередніми роками. Найпопулярнішими он-лайн послугами серед поляків стали податкові декларації через портал e-Urząd Skarbowy та додаток mObywatel, що свідчить про сприйняття поляками цифрових рішень.

В епоху зростання кількості цифрових рішень все більш важливим стає підхід до відповідальної цифрової трансформації, який враховує етичні аспекти та аспекти безпеки даних.

У контексті відповідальної цифрової трансформації важливо дотримуватися правил, спрямованих на захист конфіденційності, безпеки даних та інтересів користувачів. Відповідальне використання цифрових рішень, як підкреслено в [1], включає, серед іншого:

- прозорість збору, обробки та зберігання даних;
- отримання згоди користувачів на обробку їх персональних даних;
- застосування належних технічних та організаційних заходів безпеки для захисту даних від несанкціонованого доступу, втрати або модифікації;
- врахування етичних аспектів, таких як рівність, справедливість і чесність у процесі впровадження нових цифрових технологій;
- повага до авторських прав та інтелектуальної власності.

У процесі цифрової трансформації, як стверджується в [1], важливо звернути увагу на забезпечення безпеки даних, а саме:

захист даних від несанкціонованого доступу, що включає використання надійних паролів, шифрування даних і багаторівневих систем авторизації;

- регулярне оновлення програмного забезпечення та систем безпеки для мінімізації ризику хакерських атак та інших загроз;
- застосування принципів мінімізації даних, тобто збір і обробка лише інформації, яка необхідна для досягнення конкретних цілей;
- впровадження процедур реагування на інциденти безпеки даних, такі як порушення персональних даних або атаки програм-вимагачів.

Отже, за останні роки Польща досягла значного прогресу в цифровізації сфери публічних послуг. Досвід Польщі свідчить, що в цій сфері ще багато викликів і можливостей для розвитку.

Список використаних джерел

1. Cyfryzacja w Polsce – przegląd procesów, wyzwań i możliwości [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forumppp.pl/gospodarka/cyfryzacja/>.
2. Słownik języka polskiego PWN, Cyfryzacja, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sjp.pwn.pl/slowniki/cyfryzacja.html>.
3. Raport «Cyfrowe osiągnięcia i wyzwania. Cyfryzacja administracji publicznej, w tym skarbowej, środowiska pracy i płatności w oczach Polaków w 2023 r.» – kluczowe wnioski [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://infin.gov.pl/aktualnosci/raport-cyfrowe-osiagniecia-i-wyzwania-cyfryzacja-administracji-publicznej-w-tym-skarbowej-srodowiska-pracy-i-platnosci-w-oczach-polakow-w-2023-r-kluczowe-wnioski/>.

УДК: 35.07:3.076:342.25

ГОНЧАРУК Наталія,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», заслужений діяч науки і техніки України

САМОЙЛОВ Андрій,

аспірант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

GONCHARUK Nataliia,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Honoured Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>

SAMOILOV Andrii,

postgraduate student majoring in speciality 281 «Public Management and Administration», studying at the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0004-8263-9568>

ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД РОЗПОДІЛУ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НАПЕРЕДОДНІ РЕФОРМИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

HISTORICAL EXPERIENCE OF COMPETENCE DIVISION AMONG PUBLIC AUTHORITIES BEFORE THE IMPLEMENTATION OF DECENTRALIZATION REFORM

A prerequisite for effective power division among public authority branches at the present state formation stage is to consider historical experience of competence division among local government and public authorities as Ukrainian public administration authorities. The acuteness of politico-administrative confrontation in the public administration system between public authorities and local government can be reduced only through continued decentralization reform, consolidation and enforcement of local government rights under democratic governance. The meaning and role of historical experience of competence division among public administration authorities before decentralization reform are emphasized.

Keywords: public administration, local government, public authorities, competence division, decentralization.

Історичний вимір становлення генези розподілу компетенцій органів державної влади та органів місцевого самоврядування, як органів публічного управління в Україні, відбувався на зламі комуністичної парадигми, розпаду радянської політичної системи, руйнації соціалістичної моделі в Українській радянській соціалістичній республіці та ліквідації створеної під керівництвом комуністичної партії радянського союзу командно-адміністративної системи. Актуальність теми пов'язана з необхідністю врахування позитивного історичного досвіду розподілу компетенцій органів публічного управління у пострадянській і незалежній Україні з метою чіткого розподілу повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування у процесі завершення реформи децентралізації.

Перший період розподілу компетенцій органів публічного управління в Україні розпочався одразу після жовтневого перевороту 1917 року. З проголошенням на території сучасної України радянської влади, відбулася «советізація» органів місцевої влади. Існувала система, в якій місцеві Ради народних депутатів всіх рівнів становили єдину систему органів державної влади, тобто органи місцевого самоврядування були вмонтовані в органи державної влади Української РСР. Ця система проіснувала до 1989 року,

Другий період формування компетенцій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування можна характеризувати як період формування розподілу компетенцій органів

місцевого самоврядування і органів державної влади та їх закріплення у Конституції України 1996 року [2]. Після прийняття Конституції України розпочався законодавчий процес розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні.

У 1997 році, на нашу думку, розпочинається третій період розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади в Україні, який закінчився у жовтні 2004 року Помаранчевою революцією. У цей період відбувається посилення президентсько-парламентської моделі республіки та з'являються перші спроби розроблення концептуальних засад адміністративної реформи в Україні відповідно до прийнятої Конституції з метою створення ефективної системи публічної адміністрації європейського зразка [6, с. 10].

Наступний, четвертий період нашого дослідження розподілу компетенцій у публічному управлінні в Україні у 2004 – 2014 рр. характеризується активним громадсько-політичним життям, підвищенням національної свідомості громадян України, остаточним визначенням європейського курсу української держави. Для вдосконалення розподілу функцій і повноважень органів державної влади було проведено оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади, в результаті якої замість 111 центральних та урядових органів було утворено 74 [1, с. 29].

Отже, аналізуючи розподіл компетенцій в органах публічного управління напередодні реформи децентралізації, на нашу думку, можна виділити чотири основних періоди: 1) 1989 – серпень 1991 рр. – розподіл компетенцій в органах державної влади в Українській РСР до набуття незалежності; 2) 1991 – 1996 рр. – визначення розподілу компетенцій органів публічного управління у Конституції України 1996 року; 3) 1997 – 2004 рр. – законодавче закріплення повноважень органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, схвалення Концепції адміністративної реформи; 4) 2004 – 2014 рр. – здійснення процесів адміністративної реформи, оптимізація системи центральних органів виконавчої влади, удосконалення розподілу їх компетенції та повноважень та підготовка реформи децентралізації.

Аналіз історичного досвіду розподілу компетенцій між органами місцевого самоврядування та органами державної влади, як органів публічного управління в Україні, показав необхідність внесення змін до Конституції України (щодо децентралізації), подальшого здійснення процесів децентралізації, реформування державного управління та місцевого самоврядування, передачі повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування на умовах субсидіарності. Це сприятиме ефективному функціонуванню органів місцевого самоврядування та органів державної влади в умовах сучасних викликів, воєнного стану та повоєнної національної відбудови країни, підвищенню ефективності публічного управління в цілому.

Список використаних джерел

1. Гончарук Н. Т. (2013). Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи. Аспекти публічного управління, 1(1), С. 28 – 33. С. 29. <https://doi.org/10.15421/151305>.
2. Делія О. В. (2014). До питання про місцеву владу в СРСР. ДУ: удосконалення та розвиток. № 5. Відновлено з <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=720>.
3. Камінська Н. В. (2010). Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз: навч. посіб. К.: КНТ, 2010. – 232 с .
4. Конституція України. (1996). Відновлено з [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).
5. Максименко Ю. П. (2020). Становлення органів місцевого самоврядування України в радянські часи. / Науковий журнал «Часопис Київського університету права». Випуск № 2, С. 154-160. Відновлено з <https://chasprava.com.ua/index.php/journal/-article/view/364/345>.
6. Нижник Н. Р., Гончарук, Н. Т. (Ред.). (2009). Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія. Д.: Моноліт, 2009. – 384 с.
7. Утвенко В. В. (2017). Теорія та історія місцевого самоврядування: Навч. посібник. К.: ДП «Вид. дім «Персонал» , 2017. 234 с.

ГОРБУЛЬОВ Дмитро,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

HORBULEV Dmytro,

postgraduate student of the Department of of state administration and local self-government of the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0008-8142-007X>

Науковий керівник: **Євгеній БОРОДІН**, доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ СТВОРЕННЯ БЕЗПЕЧНОГО ПРОСТОРУ ГРОМАД

FOREIGN PRACTICES OF CREATING SAFE COMMUNITY SPACES

It is determined that the creation of safe community spaces supports everyone's rights to recognition and respect. This gives communities at risk the opportunity to live without fear of persecution or abuse.

It is shown that the creation of safe spaces allows vulnerable groups to understand and feel the realization of their rights. It is established that safe spaces serve to protect vulnerable groups of the population and ensure freedom of expression.

It is substantiated that the characteristics of safe spaces and the mechanisms for their support depend on specific situations. This applies to those at risk and the threatening forces from which they seek protection.

It is established that valuable experience has been accumulated in world practice in the application of technologies in establishing and increasing the security of spaces.

Keywords: safe living space, community, public administration, security.

Створення безпечного простору громад підтримує права кожного на визнання та повагу. Це дає громадам, які перебувають у зоні ризику, можливість жити, не боячись переслідувань чи зловживань. Створення цього простору дозволяє вразливим групам зрозуміти та відчути реалізацію своїх прав. Це дає їм та ширшій спільноті бачення, над яким можна працювати [1].

«Безпечні простори» служать для захисту вразливих груп населення. Безпечні місця надсилають повідомлення іншим особам або спільнотам, які перебувають у групі ризику, та їхнім гнобителям. Такі простори створюють простір для свободи самовираження. Вони моделюють ідеальну спільноту, а також примножують і солідаризують прихильників за більш безпечне довкілля, вільне від порушень прав людини. Словосполучення «безпечний простір» може стосуватися широкого спектру значень: укриття; супровід захисним заходом; політичний притулок в іншому місті чи країні; програми розбудови миру; веб-сайт або онлайн-простір для спілкування, або навіть ідеологічний чи особистий простір для відновлення ресурсів та розширення можливостей [2].

Характеристики безпечних просторів і механізми їх підтримки залежать від конкретних ситуацій. Це стосується тих, хто перебуває в зоні ризику, і загрозливих сил, від яких вони шукають захисту. Наприклад, потреби та цілі жінок і дітей, яким загрожує праця або секс-торгівля, суттєво відрізняються від потреб правозахисників або журналістів, яким загрожують уряди [3].

Залежно від демографії вразливих груп населення, організації визначатимуть союзників. Можливо, їм доведеться планувати стратегію «супровід до притулку». У деяких притулках, які захищають жертв торгівлі людьми або молодь із груп ризику, можуть надавати пріоритет задоволенню основних потреб. Їм може знадобитися медична або юридична допомога. Можливо, їм доведеться налагодити систему підтримки здорової реінтеграції в суспільство. Експерти наголошують на необхідності того, щоб захисники прав дітей підтримували обізнаність та глибоке розуміння загрози безпеці дітей. Таким адвокатам потрібне розуміння прав дитини та ефективних способів захисту молоді.

В світовій практиці накопичений цінний досвід застосування технологій у встановленні та підвищенні безпеки просторів. Інтерактивне картографування та гарячі лінії з надзвичайних ситуацій виокремилися як два з багатьох інструментів, які організації використовують для сприяння

більш безпечному середовищу для тих, хто перебуває в зоні ризику. Організації можуть вчитися на помилках минулого, пам'ятаючи про невдачі в забезпеченні безпечного простору. Це допомагає продовжувати сприяти досягненню найвищого можливого рівня безпеки та захисту для людей із груп ризику [4].

Механізми створення та утримання безпечних просторів залежать від: характеру джерела загрози та популяції або особи, що перебуває в групі ризику.

Погрози або насильство можуть бути «вертикальними» або «горизонтальними». Вертикальні погрози означають насильство, що відбувається між членами громади. Горизонтальні загрози стосуються таких осіб, як правозахисники, митці чи письменники, які є мішенню політично чи економічно впливових суб'єктів.

Хоча термін «вертикальна» загроза не враховує таких відмінностей у владі, як гендерно зумовлене насильство, місцеві мешканці та актори мають змогу відігравати важливу роль у створенні безпечних просторів у своїх громадах. Це пов'язано з актуальністю проблеми для їх повсякденного життя. У цьому зв'язку варто наголосити на важливості розбудови мереж союзників. Деякі з наступних союзників і партнерів для забезпечення безпеки місцевого середовища були важливими у своїх зусиллях:

- політично значущі люди або посольства, які мають вплив на місцеві органи влади;
- соціальні працівники та організатори на місцях;
- портові адміністрації, судноплавні компанії та керівництво портів для запобігання, відстеження та перехоплення торгівлі людьми;
- ті, хто є свідками насильства,
- тих, хто економічно постраждав від насильства.

Також відзначається успішність проведених днів інформаційно-просвітницької роботи та публікація реакцій спільноти на насильство. Ці дії допомагають місцевим жителям підвищувати обізнаність та засуджувати проблеми, які загрожують безпеці їхніх районів. Групи спостереження за громадою залучають та розширюють можливості місцевих жителів за допомогою тренінгів. Ці групи забезпечують альтернативне навчання. Надання підтримки батькам також допомагає інвестувати в безпеку громади та місцеве врядування.

Найбільш результативними заходами, які прагнуть просувати безпечні простори для осіб і громад із груп ризику, включають: тренінги «Знай свої права», увага та допомога уряду, розбудова союзників і партнерств.

Список використаних джерел

1. Art Spaces Hosting Activism: Using surplus resources to provide individual assistance and strengthen community engagement, a Free Dimensional Tactical Notebook created in collaboration with New Tactics. <https://www.newtactics.org/story/art-spaces-hosting-activism-using-surplus-resources-provide-individual-assistance-and/>

2. Building Child Friendly Villages: Using village strengths to combat child labour and other exploitative practices, a 22-page New Tactics case study in English that covers the development of the tactic and helpful tips and steps of establishing a child-friendly village. <https://www.newtactics.org/story/child-friendly-villages-using-village-strengths-combat-child-labour/>

3. Creative Interventions, a website of resources and community responses to interpersonal violence such as the StoryTelling & Organizing Project and the book The Revolution Starts at Home. <https://www.creative-interventions.org/>

4. Stop Street Harassment, a growing network of organizations combating street harassment that promote education of and action against community-level abuse. <https://stopstreetharassment.org/>

ГРИНЬКІВ Маркіян,

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

HRYNKIV Markiyan,

postgraduate student of the Department of Regional and Local Development of the Institute of Administration, Public Administration and Professional Development of the National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0001-1195-178X>

Науковий керівник: **Ольга ДОМША**, кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА РОЗВИНЕНИХ КРАЇН В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

INVESTMENT POLICY OF DEVELOPED COUNTRIES IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF AN INNOVATIVE ECONOMY

The article discusses the mechanism mechanism of regulation of investment policies of developed countries. Based on the experience of countries such as USA, UK, Germany, France and Japan distinctive features and peculiarities of model investment policy of these countries on the path to becoming of an innovative economy were revealed, differences in the forms of regulation of the investment mechanism were defined. The conditions for attracting domestic and foreign investment sources. Based on the comparison analysis is proved that a large factor in the likelihood that developing countries (including Ukraine) will play the main criteria for significant economic growth characterizing the investment efficiency of the national economy. It is shown that in resource- scarce economy with signs of unstable investment climate and innovation stimulating investment policy is particularly important.

Keywords: innovation economy, investment model, investment policy.

Інвестиційна політика – комплекс урядових рішень, які визначають основні напрями джерела та обсяги використання капітальних вкладень в економіку, різні її сфери та галузі. Інвестиційна політика визначається станом економіки, головними завданнями у виробництві, науково-технічному й соціальному розвитку країни.

Складовими інвестиційної політики є: рівень прийняття рішень, форма власності на капітал, мета інвестування, суб'єкт інвестування, переважний вид ефекту, вид інвестицій.

Однак саме твердження не має сили, якщо не створені спеціальні умови для успішного ведення інвестиційної діяльності. Сукупність цих умов у науці прийнято ототожнювати як інвестиційний клімат [2].

Протягом багатьох років Україна накопичувала досвід інвестиційної діяльності, що супроводжувалося здійсненням активної політики по залученню іноземного капіталу в країну, міняла стратегію і тактику управління інвестиційними процесами. Але й донині, на наш погляд, в країні так і не вироблені дієві інвестиційні державні регулятори. Це є очевидним, адже при всьому при тому, що країна багата різними ресурсами, настільки необхідними сьогодні для зарубіжних країн, в ній до цих пір не розроблені ефективні стимулюючі важелі для встановлення та зміцнення міжнародного співробітництва, також існують безліч проблем в інвестиційному законодавстві і в цілому не налагоджена система експортно-імпортних операцій.

Найбільш цікавим та доцільними для розгляду в питаннях здійснення інвестиційної політики представляється досвід США, Великобританії, Німеччини, Франції та Японії. Це п'ять країн, економічні стратегії розвитку яких, могли б у майбутньому послужити наочним прикладом для вітчизняної економіки (табл. 1) [3, с. 39].

Таблиця 1. Моделі інвестиційної політики розвинених країн

Країна	Характерні риси моделі
США	Модель інвестиційної політики більшою мірою орієнтована на реалізацію принципів економічної свободи та економічного лібералізму, ніж на серйозне пряме втручання в економічний процес
Великобританія	Модель спрямована, в першу чергу, на захист прав власників капіталу і на забезпечення найбільш безперешкодного та швидкого накоплення капіталу в інтересах власників капіталу
Німеччина	Модель інвестиційної політики характеризується творчою спрямованістю по відношенню до внутрішніх фінансових інститутів, жорстке прогресивне оподаткування
Франція	Модель має особливістю чітке розмежування між прямими та іншими іноземними капіталовкладеннями, застосовується більш пільгове регулювання у відносинах останніх
Японія	Модель інвестиційної політики робить акцент на державному фінансуванні проєктів, будується на активному партнерстві між державою і приватними інвесторами

В розглянутих зарубіжних країнах на проведення інвестиційної політики та її нормативно-правове забезпечення сильний вплив справляють інтеграційні світові процеси. Це є схожою ознакою в регулюванні інвестиційної діяльності в Україні і в зарубіжних країнах. Однак існують і деякі суттєві відмінності, які нашій країні варто було б врахувати на шляху формування ефективної інвестиційної моделі держави. Єдиний політико-економічний курс у сфері розвитку іноземної інвестиційної діяльності, який застосовується в усіх вище розглянутих розвинених зарубіжних країнах, і зовсім повинен стати таким собі «шаблоном» для України з метою формування ефективної інноваційної економіки, зокрема системи інвестиційного законодавства. А значить, у вітчизняному нормативно-правовому забезпеченні повинні бути проведені своєчасні коригування існуючих форм і методів регулювання інноваційно-інвестиційних процесів, адекватних сучасній розвиненій ринковій економіці країни.

Залучення у широких масштабах національних та іноземних інвестицій в українську економіку має на меті довгострокові цілі створення в Україні цивілізованого, соціально орієнтованого суспільства. Це суспільство характеризується високою якістю життя населення, основу якого лежить змішана економіка, що передбачає як спільне ефективне функціонування різних форм власності, а й інтернаціоналізацію ринку товарів, робочої сили та капіталу. Іноземні інвестори природно зацікавлені у новому плацдармі для отримання прибутку за рахунок великого внутрішнього ринку України, її природних багатств, кваліфікованої та дешевої робочої сили, досягнень вітчизняної науки та техніки та навіть її екологічної безтурботності.

Вважаємо, що розвиток інноваційної української економіки являється одним із пріоритетних напрямків державної політики, який обов'язково має реалізовуватися засобами інвестиційної політики з врахуванням досвіду таких країн, як США, Великобританія, Німеччина, Франція та Японія [3].

Перспективами подальших досліджень є більш глибоке вивчення економічного еволюційного досвіду даних країн щодо здійснення інноваційно-інвестиційної політики та причин та передумов досягнення таких високих результатів.

Під інвестиційним потенціалом регіону доцільно розуміти здатність до максимального отримання інвестиційної складової валового регіонального продукту, що реалізується за рахунок використання чинників економічного зростання. Іншими словами, – сукупністю інвестиційних ресурсів, що становлять ту частину накопиченого капіталу, що представлена на інвестиційному ринку у формі потенційного інвестиційного попиту, здатного перетворитися на реальний інвестиційний попит, що забезпечує задоволення матеріальних, фінансових та інтелектуальних потреб відтворення капіталу [4].

У контексті аналізу інвестиційного розвитку, з нашої точки зору, правомірно виділити два типи інвестиційної політики держави: загальносистемну інвестиційну політику; селективну інвестиційну політику за окремими суб'єктами та інвестиційними програмами. Однак у сучасних умовах розвитку в державному бюджеті не вистачає коштів на інноваційно-інвестиційну діяльність. Тому актуальним питанням на сьогодні є розроблення та впровадження в дію заохочувальних заходів для підприємств усіх форм власності. Через непослідовне проведення та низьку ефективність державної інноваційно-інвестиційної політики Україна не встигає за розвиненими країнами в технологічному розвитку. Визначено, що сучасна інвестиційна політика має бути спрямована насамперед на стимулювання

інвестиційної активності підприємств, приватних інвесторів, іноземних інвесторів, що є важливою умовою подолання економічної кризи. Ефективність інвестиційної політики багато в чому визначається системністю, чіткістю та обґрунтованістю пріоритетів, інструментами її реалізації.

Для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств необхідним є перехід до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку нашої держави, що також дасть змогу забезпечити відповідні темпи економічного зростання щодо розвинутих країн світу.

Список використаних джерел

1. Бучинський О.А. Реалізація державно-регіональної інвестиційної політики в Україні: тенденції та особливості. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 4 (47). С. 63–69.
2. Крамаренко І. С. Інфраструктурно-трансформаційні процеси формування та розвитку інвестиційного регіонального потенціалу / І. С. Крамаренко, І. О. Іртищева, О. Ф. Сенкевич, О. О. Топчій, Д. С. Войт // Бізнес Інформ. – 2020. – № 3. – С. 67-74.
3. Ретроспективний аналіз формування та розвитку інвестиційного потенціалу в умовах нестабільності / І. С. Крамаренко, Д. С. Войт, Н. О. Прокопенко, Є. С. Клецов, Ю. Ю. Кльоц // Агросвіт. – 2020. – № 7. – С. 102-110.
4. Скоробогатова, Н. Є. Інвестування: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 147 с.
5. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Інвестиційна політика підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку країни. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7433>

УДК 336.22:004:343.35(043)

ЄВЧУК Анна,

головний спеціаліст відділу з виконання державного бюджету управління консолідованої звітності
Головного управління Державної казначейської служби України у Волинській області

YEVCHUK Anna,

chief specialist of the state budget implementation department of the consolidating reporting department
of the Main Department of the State Treasury of Ukraine in the Volyn region

Науковий керівник: **Зіновій НАДЮК**, доктор наук з державного управління, доцент, професор
кафедри політології та публічного управління Волинського університету імені Лесі Українки

СИСТЕМА ПОДАННЯ ЕЛЕКТРОННОЇ ЗВІТНОСТІ РОЗПОРЯДНИКАМИ ТА ОДЕРЖУВАЧАМИ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ І ДЕРЖАВНИМИ ЦІЛЬОВИМИ ФОНДАМИ (АС «Є-ЗВІТНІСТЬ») ЯК СКЛАДОВА МІНІМІЗАЦІЇ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ

ELECTRONIC REPORTING SYSTEM BY DISPENSERS AND RECIPIENTS OF BUDGET FUNDS AND STATE PURPOSE FUNDS (AS «E-REPORTING») AS A COMPONENT OF MINIMIZING CORRUPTION RISKS

Digitization is important in the fight against corruption. All digital services eliminate corruption risks at the information processing stage parcels and sending reporting forms to the Treasury after applying an electronic digital signature.

Availability of an electronic reporting system by managers and recipients of budget funds and state trust funds minimizes the physical cooperation of civil servants (specialists) and corruption risks during the introduction of reporting forms and their verification; making adjustments to reporting forms; creating and receiving messages; consolidation of reporting forms of subordinate institutions; signing reporting forms with an electronic digital signature; formation of the parcel and sending of reporting forms to the Treasury after applying an electronic digital signature.

Keywords: *electronic reporting, digital signature.*

Важливою складовою функціонування будь-якої розвиненої держави є мінімізація корупційних ризиків. Впровадження у державному секторі цифровізації є необхідним кроком для створення умов нульової толерантності до корупції у сфері надання та опрацювання електронних державних послуг. Адже онлайн процеси не потребують відвідування державних установ, спекуляцій з талонами в чергах, будь-яких домовленостей чи систематичних затягувань результатів. Це основні особливості і переваги цифрових послуг, котрі зменшують можливості для корупційних дій.

Концепцією розвитку електронного урядування в Україні у сфері фінансової та бюджетної політики передбачено удосконалення автоматизованих процесів формування та виконання бюджетів різних рівнів [1, с. 2]. Удосконалення автоматизованих процесів формування та виконання бюджетів різних рівнів включає також електронне звітування суб'єктів державного сектору з використанням інформаційних технологій та електронного цифрового підпису.

В рамках реалізації Плану заходів щодо модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2016 – 2018 роки Державною казначейською службою України (далі – Казначейство) створена система подання електронної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів і державними цільовими фондами (далі – АС «Є-Звітність») [2, с. 3]. Ця автоматизована система передбачає створення особистого електронного кабінету розпорядникам (одержувачам) бюджетних коштів та фондам загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування (далі – клієнти Казначейства), які складають та подають фінансову та/або бюджетну звітність до органу Казначейства за місцем обслуговування з мінімізацією корупційної складової.

АС «Є-Звітність» створює єдиний формат подання електронної звітності клієнтів Казначейства і є важливим кроком модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі, в яку закладені, зокрема:

- форми фінансової звітності;
- склад та порядок складання місячної, квартальної і річної бюджетної звітності, вимоги до розкриття її елементів [3, с. 9].

АС «Є-Звітність» надає можливість:

- заповнити в електронному вигляді затверджені форми фінансової звітності, перевірити, підписати електронним цифровим підписом (далі – ЕЦП) кожен форму фінансової звітності та подати до органу Казначейства за місцем обслуговування;
- на підставі даних бухгалтерського обліку, що формуються в інформаційній системі Казначейства, скласти бюджетну звітність за формами та перевірити її, заповнити форми щодо розкриття елементів бюджетної звітності, підписати ЕЦП кожен форму бюджетної звітності та подати до органу Казначейства за місцем обслуговування [4, с. 3]. Автоматичне формування бюджетної звітності зменшить затрати робочого часу на заповнення форм звітності та корупційні ризики;
- головним розпорядникам бюджетних коштів та розпорядникам бюджетних коштів нижчого рівня контролювати стан складання та подання звітності до органу Казначейства підвідомчими установами, дотримання термінів подачі звітності. У разі необхідності своєчасно звертати увагу підвідомчих установ на допущені викривлення (неточності) при заповненні показників у відповідних формах звітності;
- здійснювати автоматизовану консолідацію усіх форм фінансової та бюджетної звітності на кожному рівні консолідації;
- прискорити перевірку звітності на відповідність даним бухгалтерського обліку, що формуються в інформаційній системі Казначейства.

Мінімально необхідні вимоги для підключення до АС «Є-Звітність» – наявність персонального комп'ютеру з операційною системою Microsoft Windows та мережі Інтернет. Тобто початковим кроком масштабної боротьби з корупцією є такі незначні надбання.

Наявність системи подання електронної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів і державними цільовими фондами (АС «Є-Звітність») мінімізовує фізичну співпрацю державних службовців (спеціалістів) та корупційні ризики під час введення форм звітності та їх перевірки; внесення коригувань в форми звітності; створення та отримання повідомлень; консолідації форм звітності підпорядкованих установ; підписання форм звітності електронно-цифровим підписом; формування посилки та відправку звітних форм до органу Казначейства після накладання електронного цифрового підпису.

Список використаних джерел

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні». URL: <https://ips.ligazakon.net>.
2. Наказ Міністерства фінансів України від 28.11.2016 № 1038 «Про затвердження Плану заходів щодо модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі на 2016 – 2018 роки». URL: <https://ips.ligazakon.net>.
3. Наказ Міністерства фінансів України від 24.01.2012 № 44 «Про затвердження Порядку складання бюджетної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів, звітності фондами загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування». URL: <https://ips.ligazakon.net>.
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2023 № 798 «Про затвердження Порядку використання електронних довірчих послуг в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, підприємствах, установах та організаціях державної форми власності». URL: <https://ips.ligazakon.net>.

УДК 35.081(477)

ЄФІМЕНКО Андрій,

аспірант, спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, кафедра державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

EFIMENKO Andriy,

PhD student, specialty 281 Public Management and Administration, Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro University of Technology»

<https://orcid.org/0000-0002-5471-7715>

Науковий керівник: **Ігор ШПЕКТОРЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

УМОВИ ТА ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ (ВИХОВАННЯ) ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

CONDITIONS AND FACTORS OF FORMATION (EDUCATION) OF LOYALTY OF PUBLIC SERVICE PERSONNEL

The loyalty of public service personnel is a key factor in the effectiveness of public administration. It includes emotional, cognitive, and behavioral components and is formed through trust, motivation, corporate culture, and fair governance. The main factors are material incentives, career prospects, professional development, and transparency of personnel processes. Loyal employees not only fulfill their duties but also actively support the organization's mission. To build it, it is necessary to eliminate institutional pressure, introduce ethical standards and feedback. A high level of loyalty contributes to the effectiveness of public administration and strengthens public trust.

Keywords: public service; public servants; loyalty; conditions and factors of loyalty; loyalty upbringing.

Лояльність персоналу публічної служби є ключовим чинником ефективного функціонування державних установ і органів місцевого самоврядування. Вона охоплює ставлення працівників до організації, їхню поведінкову прихильність, готовність підтримувати місію, цілі та цінності державної служби.

1. Лояльність як багатогранний феномен

Лояльність поділяється на емоційну, когнітивну та поведінкову складові. Вона формується на основі довіри, задоволеності роботою, співпраці з керівництвом та комфортних умов праці. Дослідження показують, що лояльний працівник не лише залишається в організації, але й проявляє ініціативу, захищає її інтереси та підтримує позитивний імідж у суспільстві.

Згідно з концепцією Р. Кофлана (2005), лояльність не є ідентичною до стосунків між працівником і організацією, а формується після встановлення таких стосунків [3]. Тому створення якісних трудових відносин є передумовою лояльності.

2. Чинники формування лояльності персоналу публічної служби

Серед основних чинників можна виокремити: мотиваційні: справедливе матеріальне заохочення, перспективи кар'єрного росту, визнання досягнень; організаційні: прозора система управління, залученість до прийняття рішень, відповідність посадових обов'язків компетенціям працівника (ці ж самі чинники можна назвати адміністративними, організаційно-розпорядчими); соціально-психологічні: довіра між працівниками та керівництвом, командна робота, підтримка професійного розвитку; культурні: спільні цінності, місія організації, корпоративна культура, що сприяє згуртованості колективу.

Як бачимо, з позиції методології діяльності чинники формування лояльності публічних службовців, як і персоналу взагалі, можуть перетинатись з методами управління, управління персоналом. Такий висновок є, як в даному випадку, в принципі, очевидним, але вимагає додаткового дослідження та осмислення.

3. Умови виховання лояльної поведінки

Формування лояльності вимагає комплексного підходу та врахування особливостей публічної служби. Зокрема: розвиток культури публічного управління, культури органу публічного управління,

професійної культури публічних службовців так, аби виключити негативні впливи інституційного тиску: впровадження єдиних стандартів поведінки, що базуються на цінностях державної служби; професійне навчання та наставництво: адаптаційні програми для нових працівників, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських компетенцій; справедливий розподіл обов'язків і відповідальності: забезпечення чіткого розмежування повноважень, ефективна система оцінювання результатів праці; етична політика: дотримання принципів чесності, прозорості та відповідальності.

Дослідження української публічної служби виявили низький рівень загальної лояльності, що пояснюється: недостатньою мотивацією та невизначеними перспективами кар'єрного зростання; відсутністю прозорості у кадрових процесах; недостатньою взаємодією між службовцями та керівництвом. Сучасний персонал державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України схильний до лояльності до своїх роботодавців та керівництва, однак, деякі аспекти роботи керівників викликають у нього невдоволення [1, с. 97-98].

Таким чином, формування лояльності персоналу публічної служби є складним, але необхідним процесом. Об'єктом лояльності можуть бути професії, організації (компанії), зміст та характер діяльності (сама робота), цінності та організаційна культура, колектив, керівництво тощо. Важливим є створення умов для професійного розвитку, впровадження ефективних мотиваційних механізмів та зміцнення нормативної складової культури публічного управління, але створення не норм «зверху», а таких норм, які б мінімізували інституційний тиск на службовця і не стимулювали «подвійну поведінку» або показуху лояльності (приналежності, прихильності, відданості). Лише комплексний підхід, побудований на прямих та зворотних зв'язках в управлінні персоналом та в публічному управлінні в цілому, дозволить підвищити рівень лояльності, що сприятиме ефективності публічного управління та покращенню взаємодії державних органів із громадянами.

Лояльні працівники є справжньою основою будь-якого органу влади – це ті, хто віддано поділяє його місію, цілі та цінності, маючи глибоке почуття приналежності. Вони не просто виконують свої посадові обов'язки, а й емоційно пов'язані з місцем роботи, ототожнюють себе з ним та готові докладати зусиль задля його розвитку.

Ключовим аспектом є формування лояльності до різних складових: самої організації; змісту та характеру роботи (включаючи професійну діяльність та специфіку зайнятості); принципів, цінностей та корпоративної культури; а також до колективу, керівництва, клієнтів і споживачів послуг. Не менш важливо запобігати проявам нелояльності, аналізувати поведінку та ставлення працівників, у тому числі на етапі їхнього звільнення.

Лояльний співробітник – це той, хто зацікавлений у стабільності та успіху органу влади, розуміючи, що його особистий успіх безпосередньо пов'язаний із процвітанням установи. У контексті формування лояльної поведінки працівників державних структур і місцевого самоврядування України слід враховувати, що створення певних ставлень та побудова відносин між суб'єктами є лише передумовою для розвитку лояльності. Водночас важливо завчасно ідентифікувати ризики, адже у довготривалій перспективі поведінка персоналу змінюється значно повільніше, ніж їхні ставлення. Щоб вважати працівника нелояльним, необхідно, щоб його дії чи поведінка були спрямовані на підірив діяльності органу влади або соціальної організації.

Окрім персоналу, важливою опорою для органу публічного управління є й лояльне до нього населення.

Список використаних джерел

1. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. Вип. 42. С. 93-99. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>
2. Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: системний підхід : навчальний посібник. За заг. ред. Є. І. Бородіна. М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2023. 162 с.
3. Coughlan R. Employee loyalty as adherence to shared moral values. Journal of Managerial Issues. 2005. № 17(1). С. 43-57.

УДК 331.108

ЖИВАГА Олександр,

аспірант, спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, кафедра державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ZHYVANA Oleksandr,

PhD student, specialty 281 Public Management and Administration, Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro University of Technology»

<https://orcid.org/0009-0006-8979-3917>

Науковий керівник: **Ігор ШПЕКТОРЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ У ВУГІЛЬНИХ ШАХТАХ УКРАЇНИ

TOOLS FOR IMPROVING OPERATIONS IN UKRAINIAN COAL MINES

The experience of Ukraine's coal mines confirms the need for an integrated approach to human resources management that combines professional development, modern technologies, and evidence-based methods. The organizational and legal mechanisms of public administration in Ukraine should be aimed at supporting diversity, creating an inclusive work environment, and integrating digital solutions to improve the efficiency of energy sector enterprises. The introduction of human resource analytics (HRA) contributes to the improvement of HR processes, staff productivity, and the role of HR departments. The concept of pro-social rule breaking (PSRB) can be a key factor in increasing the company's flexibility and adaptation to the dynamic conditions of the coal mining industry, encouraging employee initiative and responsibility. Further improvement of programs that balance social and information processes, as well as take into account the specifics of teamwork, will help to increase the overall efficiency of the enterprise.

Keywords: HR management; HR tools; human resource analytics (HRA); the concept of prosocial rule breaking (PSRB); professional mobility.

Вугільні шахти України прагнуть підвищити ефективність управління персоналом через впровадження аналітики людських ресурсів (HRA) та концепції просоціального порушення правил (PSRB). Основні виклики у кадровій сфері включають скорочення робочих місць через діджиталізацію, дефіцит кваліфікованих кадрів, високу плинність персоналу та знижену мотивацію працівників.

Аналітика людських ресурсів (HRA). HRA дозволяє оцінювати ефективність роботи персоналу, оптимізувати витрати та прогнозувати потреби у кадрах. Її впровадження включає:

Розробку стратегії з чіткими цілями та KPI.

Навчання HR-фахівців та керівників основам аналітики.

Моніторинг ефективності та постійне вдосконалення процесів.

HRA підвищує стратегічне визнання HRM, що дозволяє обґрунтовувати інвестиції у людський капітал та демонструвати вплив HR-практик на бізнес-результати [4-5]. Важливим є розвиток внутрішніх HR-аналітичних інструментів для управління мобільністю кадрів та оцінки продуктивності працівників [1; 6].

Просоціальне порушення правил (PSRB). PSRB є механізмом підвищення адаптивності організації. Воно сприяє ініціативності працівників, творчому підходу та командній взаємодії. Для ефективного впровадження PSRB необхідні:

Чітке визначення меж допустимого відхилення від правил.

Навчання персоналу щодо етичних аспектів PSRB.

Моніторинг результатів застосування PSRB [2-3].

Приклади застосування PSRB:

Використання альтернативного обладнання для відновлення роботи конвеєра, щоб уникнути простою.

Тимчасова зміна маршруту транспортування вугілля після обвалу, що зберігає безпеку та продуктивність.

Окрім інтеграції HRA та PSRB, для підвищення ефективності кадрового управління на вугледобувних підприємствах доцільно впровадити наступні заходи:

1. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для оцінки впливу змін на управління персоналом.

2. Розширення професійного навчання через оновлення навчальних матеріалів, розвиток програм у сфері цифрових технологій, сучасного обладнання та управління проектами. Запрошення внутрішніх і зовнішніх експертів для проведення спеціалізованих курсів.

3. Впровадження мотиваційних механізмів шляхом створення індивідуальних програм заохочення ефективних працівників, а також застосування нематеріальних стимулів, таких як публічне визнання досягнень, корпоративні заходи та підтримка балансу між роботою і особистим життям.

4. Автоматизація HR-процесів через реорганізацію кадрових служб, об'єднання функцій управління кадрами, професійного розвитку та соціальних ініціатив. Використання сучасних ІТ-рішень для автоматизації кадрового обліку, графіків роботи, аналізу продуктивності та комунікацій, зокрема застосування чат-ботів і цифрових платформ для вирішення типових запитів.

5. Створення механізмів кар'єрного зростання, включаючи персоналізовані плани розвитку, внутрішні платформи для просування співробітників та підтримку мобільності кадрів.

6. Посилення адаптивності організації до змін через воркшопи та стратегічні сесії, спрямовані на розробку сценаріїв реагування на виклики ринку, а також навчальні програми з управління змінами та командної взаємодії.

7. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на відкриту комунікацію, довіру та обмін ідеями. Регулярне проведення опитувань для оцінки рівня задоволеності працівників та підвищення ефективності комунікації між керівництвом і персоналом.

Використання HRA дозволяє підвищити ефективність кадрової роботи та стратегічну значущість HR-підрозділу, тоді як PSRB забезпечує адаптивність та гнучкість підприємства. Поєднання цих підходів допоможе вугільним підприємствам України ефективно долати кадрові виклики та забезпечити сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Шпекторенко І. В. Менеджмент знань у професійному розвитку персоналу державної служби. Державне управління та місцеве самоврядування. Зб. наук. пр. ДРІДУ. Вип. 1 (4). 2010. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2010. С. 227-235.

2. Bernards B., Schmidt E., Groeneveld S. Rebel with a cause: The effects of leadership encouragement and psychological safety on professionals' prosocial rulebreaking behavior. Public administration. First published: 20 December 2023. <https://doi.org/10.1111/padm.12976>

3. Dahling J. J., Chau S. L., Mayer D. M., & Gregory J. B. Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. Journal of Organizational Behavior. 2012. № 33(1). С. 21-42.

4. Diefenhardt F., Rapp Marco L., Bader V., Mayrhofer W. 'In God We Trust. All Others Must Bring Data': Unpacking the Influence of Human Resource Analytics on the Strategic Recognition of Human Resource Management. Human Resource Management Journal. First published: 27 Nov. 2024. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12583>

5. Reinert C., Buengeler C., Lehmann-Willenbrock N., and Homan A. C. Reviewing and Revisiting the Processes and Emergent States Underlying Team Diversity Effects. Small Group Research. 2024. № 1-50. DOI: 10.1177/10464964241275748

6. Shpektorenko I. The Civil Servants' Professional Mobility Structure. Economic, Social and Administrative Changes in Central and Eastern European Countries. Ed by M. Lesechko, Cezary Madry. Lviv Regional Institute of Public Administration National Academy of Public Administration Office of the President of Ukraine; Adam Mickiewicz University, Poznan, Institute of Socio-Economic Geography and Spatial Management, Department of Spatial Management. Lviv : LRIPA NAPA, 2009. С. 193-203.

ЗАЙЦЕВ Юрій,

аспірант кафедри публічного управління та проектного менеджменту ННІМП ДЗВО «УМО», директор Науково-дослідницького центру інновацій у природоохоронній сфері «ЕкоУкраїна»

ZAITSEV Iurii,

PhD student at the Department of Public Administration and Project Management, Educational and Scientific Institute of Management and Psychology, State Institution of Higher Education «University of Educational Management»; Director of the Research Center for Innovations in Environmental Protection «EcoUkraine»

<https://orcid.org/0009-0007-9095-6776>

Науковий керівник: **Сергій ВОРОБІЙОВ**, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ РЕСУРСАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN NATURAL RESOURCE MANAGEMENT SYSTEMS: CHALLENGES AND PROSPECTS

The implementation of digital technologies in natural resource management enhances environmental monitoring and optimizes resource utilization. Geographic Information Systems (GIS), remote sensing, and blockchain technologies improve data accuracy, transparency, and decision-making efficiency. However, challenges such as the lack of standardized data exchange and integration of digital tools persist. This study explores the prospects of digital transformation in environmental governance, emphasizing its role in sustainable development. The findings suggest that the adoption of advanced technologies contributes to better resource management, reducing environmental risks and ensuring long-term ecological balance.

Keywords: digital technologies, natural resource management, environmental monitoring, GIS, blockchain.

Вступ

Сучасні екологічні виклики, зокрема зміна клімату та деградація довкілля, вимагають впровадження новітніх технологій для ефективного управління природними ресурсами [1]. Цифрові технології, такі як геоінформаційні системи (ГІС) та дистанційне зондування Землі (ДЗЗ), надають можливість оперативного моніторингу та аналізу екологічних даних, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [2].

Опис проблеми та мета дослідження

Традиційні методи управління природними ресурсами часто не забезпечують необхідної точності та оперативності в умовах швидких екологічних змін. Відсутність інтеграції сучасних цифрових технологій у процеси моніторингу та управління призводить до недостатньої ефективності природоохоронних заходів [6]. Метою цього дослідження є аналіз впровадження цифрових технологій у системи управління природними ресурсами, визначення основних викликів та перспектив їх застосування [3].

Ключові знахідки та результати дослідження

Аналіз наукових джерел свідчить про значний потенціал використання ГІС та ДЗЗ у екологічному моніторингу. Зокрема, застосування супутникових технологій дозволяє виявляти деградаційні процеси ґрунтового покриву та своєчасно реагувати на них [4].

Крім того, впровадження ГІС сприяє ефективному проектуванню та управлінню природоохоронними територіями [5].

Однак, впровадження цих технологій супроводжується низкою викликів. Серед них – необхідність значних фінансових інвестицій, підготовка кваліфікованих кадрів, інтеграція нових систем з існуючими інформаційними платформами та забезпечення кібербезпеки екологічних даних. Також важливою є розробка нормативно-правової бази для регулювання використання цифрових технологій у сфері охорони довкілля.

Висновок

Впровадження цифрових технологій у системи управління природними ресурсами є необхідною умовою для підвищення ефективності екологічного моніторингу та забезпечення сталого розвитку. Незважаючи на існуючі виклики, переваги від використання ГІС та ДЗЗ переважають, оскільки вони дозволяють отримувати точні та оперативні дані про стан довкілля, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Інформаційні технології комплексного моніторингу деградаційних процесів ґрунтового покриву / О. В. Ковальчук // Безпека інформаційних систем і технологій. – 2021. – № 1. – С. 45–51.
2. Застосування ГІС у природоохоронній справі на прикладі використання QGIS: навчальний посібник / за ред. О. О. Світличного. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2021. – 120 с.
3. Геоінформаційні системи в екології: навчальний посібник / О. О. Світличний, С. В. Плотницький. – Суми: Університетська книга, 2006. – 284 с.
4. Екологічний моніторинг: навчальний посібник / за ред. В. І. Бойка. – Житомир: ЖДТУ, 2021. – 292 с.
5. Геоінформаційні технології в екології: навчальний посібник / І. В. Пітак, А. А. Негадайлов, Ю. Г. Масікевич та ін. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. – 273 с.
6. Сучасні технології моніторингу довкілля на прикладі Київської агломерації: монографія / за ред. О. М. Маринича. – Київ: ДЕА, 2022. – 200 с.

УДК 351:614.2

ІГНАТОВА Тетяна,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ІHNATOVA Tetiana,

graduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0003-6971-5709>

Науковий керівник: **Ірина ХОЖИЛО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОНКОЛОГІЧНОЇ ДОПОМОГИ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ РАНЬОГО ВТРУЧАННЯ: ДОСВІД ПОЛЬЩІ

IMPROVEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF CANCER CARE ON THE BASIS OF DIGITAL TECHNOLOGIES FOR EARLY INTERVENTION: THE POLISH EXPERIENCE

The scientific work is devoted to the consideration of an urgent public administration problem in the field of health care, which focuses on the issues of improving the early diagnosis of cancer based on digital technologies. The Republic of Poland is chosen as a European country whose experience can be adapted and imitated in Ukraine. It has been established that in Poland, at the national level of management in the field of cancer prevention, a program and project approach is actively implemented. Poland is actively involved in the following projects: the EUCAIM project to improve the visualization of early cancer; the eHealth Development Program for 2022-2027; the European Investment Bank project to provide financial support for early cancer detection technologies.

Keywords: public administration, digital technologies, Polish experience, cancer care.

В сучасних умовах сфера публічного управління та адміністрування має значну кількість проблем галузевого змісту. Однією із таких галузей є галузь охорони здоров'я. Звісно, що в умовах дії правового режиму воєнного стану публічноуправлінські аспекти у галузі охорони здоров'я фокусують на питаннях безперебійного надання медичних послуг та медичної допомоги, питаннях безпеки медичного персоналу та пацієнтів, підвищення якості послуг тощо. Разом з тим, актуальним питанням залишається й напрям профілактики високого рівня захворюваності та смертності від онкологічних хвороб. Зазначена проблематика має ознаки проблеми глобального рівня, адже ВООЗ та Світовий Банк розробляють відповідні рекомендації з цих питань для національних урядів. І тут доречно акцентувати, що низка розвинених країн ЄС мають значні успіхи щодо упровадження національних програм раннього втручання з метою виявлення онкопатології на ранніх термінах захворювання. Такий формат державної політики має позитивні результати щодо зниження захворюваності, смертності та випадків інвалідизації населення від онковикликів на загальнодержавному рівні.

На наш погляд, серед країн ЄС саме досвід Польщі можна визнати найбільш корелятивним для подальшого вивчення, адаптації та наслідування в Україні. Основний аргумент щодо вибору Польщі як країни з кращими практика публічного управління та адміністрування онкосфери базується на фактологічному матеріалі. Наприклад, на думку президента Польської спілки онкологів доктора Януша Медера, «ще 20-30 років тому в Польщі в середньому виживалося 30 відсотків пацієнтів, незалежно від стадії розвитку раку. Зараз ми говоримо про 55 % виживання у жінок і близько 40 % у чоловіків». Для порівняння, в Сполучених Штатах Америки деякі види раку виживаються в 85-90 відсотках випадків, тоді як в Європі цей показник становить 70 відсотків» [1].

Основною перевагою, на нашу думку, є те, що публічноуправлінська діяльність у сфері профілактики онкологічної захворюваності та організації раннього втручання в Польщі ґрунтується на засадах активного упровадження програмно-проектного підходу. А також важливу роль сьогодні

відіграють ІКТ-інструменти, тобто застосування сучасних цифрових платформ в управлінській діяльності. Стосовно програмно-проектного підходу зазначимо, що такими проектами є наступні: Польща виступає однією з 14 країн-учасниць проекту EUCAIM; Програма розвитку електронної охорони здоров'я на 2022-2027 роки; проєкт Європейського інвестиційного банку щодо фінансової підтримки технологій раннього виявлення раку. Зокрема, проєкт EUCAIM (European Cancer Imaging Initiative) зосереджується на створенні загальноєвропейської цифрової інфраструктури для зображень ракових клітин та розробці інструментів штучного інтелекту для покращення ранньої діагностики та лікування раку. У Польщі перша версія цієї інфраструктури була запущена у вересні 2023 року, надаючи медикам-професіоналам доступ до каталогу наборів даних з візуалізації раку, що є надзвичайно цінним для застосування в рамках розвитку телемедицини та доступності медичних послуг у форматі online.

МОЗ Польщі реалізує Програму розвитку електронної охорони здоров'я на 2022-2027 роки. Мета цієї актуальної окремої загальнодержавної програми спрямована на цифрову трансформацію медичних послуг. Програма передбачає впровадження електронних медичних послуг, що підтримують профілактику та діагностику різних захворювань на ранніх етапах, у тому числі й захворювання на рак. Пацієнти мають можливість доступу до таких спеціалізованих медичних порталів як: *pacjent.gov.pl*; обліковий запис пацієнта (ІКР); мобільний додаток *mojeIKR*, які надають інформацію про профілактичні програми та дозволяють записуватися на діагностичні обстеження.

Як країна ЄС, Польща отримує значну фінансову підтримку щодо розвитку та упровадження технологій виявлення раку на ранніх стадіях розвитку. Так, Європейський інвестиційний банк надав 10 мільйонів євро для розширення технологій виявлення раку в Польщі [2]. Ці інвестиції спрямовані на масштабування інноваційних рішень у сфері діагностики раку, що включає розвиток цифрових інструментів та платформ для раннього виявлення онкозахворювань. Цей проєкт демонструє не тільки підтримку розвитку інновацій у галузі охорони здоров'я, але й зміцнює позиції країн ЄС у розвитку передових медичних технологій та найсучасніших медичних приладів, а також удосконалення публічного управління на основі цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Рак у Польщі лікується все краще, але варто наздогнати показники США. <https://surl.li/fnysck>
2. InvestEU: Polska – EBI wesprze SDS Optic w rozwijaniu przełomowej technologii w diagnostyce onkologicznej. <https://salo.li/72a40b2>

КЕЦКАЛО Роман,

аспірант кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

ШТИРЬОВ Олександр,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

KETSKALO Roman,

postgraduate student, Master of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv
<https://orcid.org/0009-0006-7601-4689>

SHTYROV Oleksandr,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv
<https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

Науковий керівник: **Олександр ШТИРЬОВ**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

DIGITALIZATION AS A TOOL FOR PREVENTING CORRUPTION IN PUBLIC ADMINISTRATION

It is emphasized that the main goal of the Anti-Corruption Strategy is, in particular, to achieve significant progress in preventing and combating corruption, ensuring the coherence and systematic nature of anti-corruption activities of all state bodies and local self-government bodies, as well as a proper process of post-war reconstruction of Ukraine, which is based, in particular, on the principles of digital transformation of the exercise of powers by state bodies and local self-government bodies, transparency of activities and data disclosure as a basis for minimizing corruption risks in their activities.

It is noted that in order to form a powerful anti-corruption platform that would be able to focus on digital technologies, it is necessary to correct the shortcomings that hinder anti-corruption activities in the modern system of public administration. First, the use of information tools against corruption in any community is possible exclusively in a comprehensive manner. Combining into one whole a set of measures of a technical, social, and informational nature can give the effect of integrity and create conditions for countering the threat that has developed in all directions.

Keywords: digitalization, corruption, anti-corruption strategy, public administration, digital tools.

Як зазначено у вступній частині Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки (далі – Антикорупційна стратегія) яка затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р., головною її метою є зокрема досягнення значного прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх державних органів та органів місцевого самоврядування, а також належного процесу післявоєнного відновлення України, що базується зокрема на принципах цифрової трансформації реалізації повноважень державними органами та органами місцевого самоврядування, прозорості діяльності та відкриття даних як основи для мінімізації корупційних ризиків у їх діяльності.

В рамках реалізації Антикорупційної стратегії у червні 2023 року Урядом створено Міжвідомчу робочу групу з антикорупційних цифрових інструментів на 2023-2025 роки (МРГ), яку очолили Віцепрем'єр-міністр з інновацій, розвитку освіти, науки та технологій – Міністр цифрової трансформації Михайло Федоров та Голова (НАЗК) Олександр Новіков.

Варто відзначити що загалом у межах програми на 3 роки передбачено створення 63 цифрових інструментів, які мають потужний антикорупційний ефект. Зокрема, запуск Єдиного електронного містобудівного кадастру, Електронного реєстру об'єктів культурної спадщини, створення «Регуляторного дашборду» тощо. Цифровізація різних галузей та створення більш зручних інструментів забезпечить прозору діяльність державних органів.

Протягом 2023-2024 років року було передбачено впровадження 14 цифрових продуктів. Два з них вже реалізовані: інтеграція системи eCase Management System з Єдиним реєстром досудових розслідувань, а також можливість вносити до ЄДР відмітку про можливу недостовірність про кінцевого бенефіціарного власника або структуру власності юридичної особи. Крім того, у червні 2023 року НАЗК презентувало та ввело в експлуатацію Інформаційну систему моніторингу реалізації державної антикорупційної політики. Система допоможе організовувати, планувати та виконувати заходи Державної антикорупційної програми.

В цілому за період 2023-2024 років запроваджено понад 14 IT-інструментів, серед яких:

- Єдиний державний реєстр виконавчих документів;
- Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації;
- Єдина судова інформаційно-телекомунікаційної система (суддівське дос'є);
- Модифікація Єдиного державного веб-порталу електронних послуг.

Створено канал повідомлень про випадки конфлікту інтересів у членів консультативних, допоміжних, дорадчих органів при Міністерстві охорони здоров'я та інші.

Варто зазначити про значні успіхи у реалізації цифрових інструментів у попередні роки так у 2021 році було запущено новий будівельний реєстр, який належить державі, та нову Єдину державну електронну систему у сфері будівництва. За словами очільника Мінцифри М. Федорова лише за 2022 рік така цифровізація дали 1,5 млрд гривень антикорупційного ефекту та 9,6 млрд гривень економії. Наразі наші громадяни можуть отримати 14 будівельних послуг онлайн: від дозволу на початок будівництва до сертифіката про взяття об'єкта в експлуатацію.

Ще один успішний кейс у реалізації цифрових інструментів це електронні лікарняні. У середньому за рік близько 5,5 млн українців оформлюють лікарняні й отримують 18 млрд грн виплат. Цифровий лікарняний може видати тільки лікар, тому отримати його «заднім» числом в системі неможливо. Усі виплати здійснюються цілеспрямовано і можна завжди відстежити та перевірити, наскільки вони були ефективними.

Таким чином, розглянувши цифрові технології, які зараз реалізуються у публічному управлінні і які лише планують запровадити з метою протидії корупції, слід визначити загальні головні напрямки дієвого вирішення цієї проблеми. Для формування потужної антикорупційної платформи, яка б змогла орієнтуватися на цифрові технології, необхідно виправити недоліки, які перешкоджають антикорупційній діяльності в сучасній системі публічного управління. По-перше, використання інформаційних засобів проти корумпованості будь-якої спільноти (зокрема, і серед співробітників різних органів влади зокрема і МВС, СБУ) можливе виключно комплексно. Поєднання в одне ціле сукупності заходів технічного, соціального, інформаційного характерів може дати ефект цілісності і сформувати умови протидії загрозі, що склалася на всіх напрямках. Але з метою реалізації всього широкого спектру антикорупційних заходів вкрай необхідно залучити до цифрового простору якнайбільше громадян та власне публічних службовців.

По-друге, саме суспільство (громадяни) у переважній більшості потребують просування антикорупційної політики, водночас їх серйозно турбує проблема захисту персональних даних. У зв'язку з чим доцільно врегулювати правові відносини в інформаційній сфері, а саме розвивати механізми захисту у таких галузях, як: електронні транзакції; охорона прав громадян у цифровому просторі; протидія кіберзлочинності та інші дії для того, щоб гарантувати зокрема і безпеку персональних даних.

Список використаних джерел

1. Діджиталізація проти корупції. Як цифрова трансформація сприяє прозорій роботі держави? [Електронний ресурс]. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3707925-didzitalizacia-proti-korupcii-ak-cifrova-transformacia-spriae-prozorij-roboti-derzavi.html>

2. Цифровізація – найпотужніший інструмент мінімізації та запобігання корупції, – голова НАЗК. [Електронний ресурс]. URL : <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrovizatsiya-najpotuzhnishyj-instrument-minimizatsiyi-ta-zapobigannya-koruptsiyi-golova-nazk/>

УДК 351.77

КОВТУН Вадим,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

KOVTUN Vadym,

graduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0006-6670-3915>

Науковий керівник: **Ірина ХОЖИЛО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ: ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД

STATE SOCIAL PROTECTION POLICY OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS: PROGRAM-TARGETED APPROACH

The article is devoted to theoretical analysis of instruments used by public authorities and local self-government bodies in the implementation of the state policy of Ukraine on the social protection of internally displaced persons (IDPs). The main focus of the study is on the consideration of priority principles of application of program-targeted approach in the field of public administration and administration to such a target group as internally displaced persons. It is determined that in the context of the legal regime of martial law, which has been going on in Ukraine for three years, the basic principles of the program-targeted approach in the implementation of social protection of internally displaced persons are the complexity of measures; clear planning and financing; result orientation; Collaboration of the public and public sector.

Keywords: public policy, program-targeted approach, internally displaced persons (IDPs), social protection.

Вимушене переміщення населення через воєнні дії, економічні та екологічні кризи створює значні виклики для системи соціального захисту. Вже понад десять років, як у соціальному просторі України, з'явилась в нова і надзвичайно вразлива категорія осіб, внутрішньо переміщені особи (ВПО). І тому з перших днів загарбницьких військових дій на законодавчому рівні було визнано потребу осіб, що входять до цієї категорії, у наданні комплексної підтримки з боку держави та міжнародних організацій [1]. З метою гарантування належного захисту соціальних прав, інтересів і свобод ВПО в рамках реалізації державної політики соціального захисту органи державної влади та органи місцевого самоврядування, частіше за все, застосовують такий інструмент як програмно-цільовий підхід. Вітчизняні та міжнародні експерти зазначають, що саме програмно-цільовий підхід є ефективним інструментом у реалізації політики соціального захисту, оскільки передбачає, не тільки адресність надання соціальних послуг, але вибудовує політику соціального захисту на основі стратегічного планування, ресурсного забезпечення та моніторингу виконання заходів, спрямованих на інтеграцію ВПО у приймаючі громади.

Програмно-цільовий підхід в реалізації соціального захисту ВПО в Україні, базується на таких ключових принципах:

- комплексність заходів соціального захисту. Цей принцип дозволяє приймаючим громадам вирішувати питання забезпечення житла, зайнятості, медичної допомоги, освіти, психологічної підтримки та юридичної допомоги для ВПО;

- чітке планування та фінансування цільових регіональних (місцевих) програм. Цей принцип дозволяє визначати конкретні цілі, розробляти програмні заходи з конкретним визначенням умов, виконавців та джерел фінансування;

- орієнтація на кінцевий результат. Цей принцип регламентує обов'язковість розробки та включення до програм і заходів соціального захисту та підтримки показників ефективності, які дозволяють оцінити вплив програм на соціальну інтеграцію ВПО;

співпраця громадського та державного сектору -це залучення місцевих органів самоврядування, державних організацій та міжнародних партнерів для ефективного впровадження заходів соціального захисту та соціальної підтримки ВПО.

В Україні успішно застосовується практика реалізації спеціальних програм, спрямованих на підтримку ВПО, яка включає державні програми субсидій, допомогу міжнародних організацій, а також місцеві ініціативи щодо сприяння зайнятості, професійній адаптації та вирішенню інших важливих для ВПО з питань соціального змісту. На регіональному рівні управління практично у всіх регіонах розроблені спеціальні програми або окремі заходи щодо соціального захисту ВПО імplementовані до змісту регіональних програм соціально-економічного розвитку. Так, на Дніпропетровщині затверджено «Комплексну програму підтримки внутрішньо переміщених осіб у Дніпропетровській області на 2023–2025 роки». На Київщині діє Київська обласна цільова програма «Підтримка внутрішньо переміщених осіб на 2023-2025 роки».

Велику допомогу державному сектору надають міжнародні стейкхолдери. Зокрема, з перших днів війни в Україні було відкрито офіс Управління Верховного комісара у справах біженців ООН (УВКБ). Основні результати діяльності цієї інституції за напрямком «Соціальна допомога для ВПО» представлено на рис. 1.



Рис.1. Характеристика напрямків діяльності національного офісу Управління Верховного комісара у справах біженців ООН в Україні, 2014-2023 рр. Джерело: веб-сайт УВКБ ООН [2]

Державну політику соціального захисту ВПО на рівні центральних органів виконавчої влади реалізують Мінсоцполітики України, МОЗ України, МОН України, а також Міністерство розвитку громад та територій України. Стратегічною метою такої міжсекторальної співпраці є формування та реалізація системної політики України щодо соціального захисту ВПО та її інтеграція в Державну стратегію регіонального розвитку, а також в державні, регіональні та місцеві стратегії розвитку.

В Україні також реалізується низка місцевих ініціатив, спрямованих на підтримку ВПО. Так, у Вінниці (центральний офіс) функціонує ГО «Мережа громадських організацій підтримки внутрішньо переміщених осіб України», яка об'єднує різні неурядові організації, що допомагають ВПО. Представники місцевих громад організовують заходи, спрямовані на соціально-економічну інтеграцію переміщених осіб, надають юридичні та психологічні консультації та проводять дослідження потреб для осіб, які прибули зі східних областей до Вінниці, Хмельницького, Києва, Тернополя, Рівного, Івано-Франківську, Полтави. Щоб допомогти жителям Волноваського району Донецької області інтегруватися в громадах більш безпечних регіонів та забезпечити нормальні умови їх життєдіяльності, у східних містах України були створені Центри підтримки для ВПО «Піч-о-пліч» (Дніпро, Запоріжжя, Київ, Кривий Ріг, Полтава). Такі Центри надають різноманітну допомогу, включаючи гуманітарну підтримку, юридичні консультації та допомогу у працевлаштуванні, а також активно співпрацюють з мережею міжнародних організацій та благодійними фондами для

задоволення потреб ВПО. Ці ініціативи демонструють активну роль місцевих громад та організацій у підтримці внутрішньо переміщених осіб, сприяючи їх інтеграції та адаптації в нових умовах.

Отже, українська держава реалізує політику соціального захисту ВПО на засадах програмно-цільового підходу, оскільки він дозволяє планово та системно вирішувати проблеми інтеграції переміщених осіб та забезпечити їх основні права.

Список використаних джерел

1. Про забезпечення прав та свобод внутрішньо переміщених осіб: закон України від 20 жовтня 2014 р. № 1706-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>
2. УВКБ ООН. (2023). Україна. Допомога внутрішньо переміщеним особам. <https://www.unhcr.org/ua/clusters>

КОЗЛЕНКО Андрій,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KOZLENKO Andrii,

Postgraduate student of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-5047-9825>

Науковий керівник: **Костянтин ВАЩЕНКО**, доктор політичних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК РУШІЙНА СИЛА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА УКРАЇНСЬКИХ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

DIGITAL TRANSFORMATION AS A DRIVING FORCE FOR MODERNISING CORPORATE GOVERNANCE AT UKRAINIAN STATE-OWNED ENTERPRISES

Digital transformation has a significant impact on the corporate governance of state-owned enterprises. The introduction of digital technologies can increase the efficiency, transparency and accountability of such enterprises. Process automation, data analytics, and the use of artificial intelligence help optimise resources, reduce risks, and improve decision-making. However, digital transformation also brings with it a number of challenges related to cybersecurity, staff adaptation and regulatory barriers. Successful implementation of digital transformation requires a systematic approach and consideration of the specifics of each state-owned enterprise.

Keywords: digital transformation, corporate governance, state-owned enterprises, innovation, technology.

Актуальним напрямком сучасних досліджень є аналіз впливу цифрової трансформації на функціонування державних підприємств. Згідно з урядовою стратегією, Україна прагне інтегрувати інформаційні та комунікаційні технології в усі сфери державного управління. GovTech охоплює комплекс заходів, спрямованих на впровадження та використання цифрових технологій у державному управлінні, що включає розробку та впровадження програмного забезпечення, автоматизацію адміністративних процесів, використання великих даних, штучного інтелекту та інших інноваційних.

Впровадження цифрових технологій на державних підприємствах, що оперують у різних секторах економіки, вимагає системного підходу та узгодження із загальнонаціональною стратегією цифрового розвитку.

Це зумовлює необхідність комплексного дослідження як потенціалу, так і викликів, пов'язаних з цифровою трансформацією державних підприємств.

Цифрова трансформація має значний вплив на корпоративне управління державними підприємствами, що виявляється через підвищення ефективності діяльності державних підприємств завдяки покращенню якості внутрішнього контролю та механізму стримувань і противаг управління; оптимізації структури внутрішнього управління; прийняття більш ефективних управлінських рішень; покращенню якості розкриття інформації.

Варто зазначити, що автоматизація процесів, зменшення дублювання та більш ефективний розподіл ресурсів завдяки цифровій трансформації значно підвищує систему внутрішнього контролю та управління ризиками на державних підприємствах. Завдяки впровадженню цифрових технологій підвищується ефективність функцій внутрішнього аудиту на державних підприємствах через зменшення витрат часу на збір та аналіз великого обсягу операцій.

Крім того, цифрові інструменти можуть підвищити прозорість та підзвітність, що є критично важливими питаннями для багатьох державних підприємств. Завдяки розширеній аналітиці даних державні підприємства можуть покращити фінансовий нагляд, знизити рівень корупції та забезпечити дотримання нормативно-правової бази.

Тенденція, на яку нові технології можуть потенційно вплинути у сфері розкриття інформації, полягає у зростанні попиту на розкриття інформації про ESG-ризиків, а також на управління ними. Водночас дані про ESG стають дедалі складнішими, а ідентифікація та оцінка ESG ризиків – важкими та багатовимірними завданнями. Такі технології, як штучний інтелект (зокрема, обробка природної мови), можуть бути корисними для сортування та аналізу величезних обсягів складних даних. Це може допомогти поліпшити розкриття державними підприємствами інформації про ESG ризиків, а також інформувати про це органи управління, державу, як акціонера, інвесторів, зацікавлених сторін.

Важливим аспектом є також роль даних у процесах цифрової трансформації. Державні підприємства, які активно впроваджують системи управління даними, можуть досягти значних успіхів у підвищенні ефективності управлінських процесів.

Цифрова трансформація також вимагає від державних підприємств адаптації до нових умов ринку та змін у зовнішньому середовищі. Це включає в себе необхідність розвитку нових навичок серед працівників, що є критично важливим для успішної реалізації цифрових стратегій.

Поряд з перевагами від впровадження цифрової трансформації в існуючу структуру корпоративного управління державними підприємствами існують ряд викликів, пов'язаними з наступним:

Швидкість технологічних змін: технології змінюються щодня, а це означає, що корпоративне управління має швидко розвиватися, щоб відповідати їм;

Кібератаки та інші загрози: коли діяльність державних підприємств стає онлайн, конфіденційна інформація завжди може потрапити в чужі руки. Кібератаки стають надто частими і серйозно загрожують ефективному корпоративному управлінню. Компанії повинні знати про ці загрози та вживати відповідних заходів.

Застарілі системи: як наслідок, багато державних підприємств покладаються на застарілу інфраструктуру, що робить інтеграцію з новими технологіями складною та дорогою.

Регуляторні обмеження: державні підприємства часто підпадають під дію більш суворих регуляторних норм, ніж приватні компанії, що може сповільнювати впровадження цифрових технологій.

Культурний опір: як великі організації з традиційним управлінням, державні підприємства можуть стикатися з культурним опором змінам, особливо з боку працівників, які звикли до усталених процесів.

Політичний вплив: оскільки залучення уряду до процесів прийняття рішень на державних підприємствах може призвести до повільнішого або непослідовного впровадження цифрових ініціатив через зміну політичних пріоритетів.

Відсутність компетенцій у членів Наглядових рад: Відсутність різноманітності часто є проблемою для наглядових рад державних підприємств, які прагнуть інтегрувати цифрову трансформацію в свою структуру корпоративного управління.

Таким чином, використання цифрових технологій у корпоративному управлінні дозволяє забезпечити баланс та захист прав та інтересів усіх учасників корпоративних відносин. Завдяки прозорості та доступності інформації, акціонери, працівники, клієнти та інші стейкхолдери можуть ефективніше контролювати діяльність компанії та впливати на прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Діджиталізація та корпоративне управління ОЕСР // Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/digitalisation-and-corporate-governance_287234ff/296d219f-en.pdf (дата звернення 12.02.2025)

2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC#w1_44 (дата звернення: 12.02.2025).

КОМАРОВ Олег,

кандидат наук з державного управління, докторант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

KOMAROV Oleg,

PhD in Public Administration, Postdoctoral Fellow of the University of Customs and Finance

МЕХАНІЗМИ МИТНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

MECHANISMS OF CUSTOMS DIGITALIZATION ON UKRAINE'S PATH TO EUROPEAN INTEGRATION

Customs digitalization plays a key role in Ukraine's European integration, enhancing trade security, transparency, and efficiency. The transition to a paperless environment and electronic customs facilitates international trade and minimizes corruption risks. Modern digital tools streamline customs procedures, automate decision-making, and ensures the security of global supply chains. These advancements contribute to reducing business costs, accelerating trade flows, and strengthening Ukraine's position in global markets. Ultimately, customs digitalization supports economic growth and Ukraine's integration into the European customs area.

Keywords: customs administration, electronic customs, customs digitalisation.

З огляду на те, що міжнародна торгівля є двигуном світової економіки, питання гарантування безпеки міжнародних ланцюгів поставок набуває дедалі більшої ваги. Митниця відіграє ключову роль у забезпеченні надійності та безпеки міжнародної торгівлі. Це робить митницю не лише «збирачем митних платежів», а й гарантом митної безпеки, що сприяє розвитку міжнародної торгівлі та законному прозорому бізнесу.

Поява цифрової економіки сприяла швидкому розвитку цифрових перетворень, у тому числі в митній галузі, що має велике значення як для внутрішніх потреб держави, так і для її інтеграції до єдиного цифрового ринку. Використання цифрових та інформаційних технологій в ході трансформації митниці підвищує ефективність існуючих митних процесів та полегшує створення нових [3, с. 103].

Тому створення так званого безпаперового середовища для міжнародної торгівлі стало однією з головних задач як для української митниці, так і для митних адміністрацій по всьому світі, у т.ч. європейських країн. Таким чином, в сучасних умовах ключову роль у підвищенні ефективності всіх складових митної справи та митного адміністрування відіграє розбудова електронного середовища та цифрового митного простору, що є основою для впровадження інтегрованого підходу щодо безпеки міжнародних ланцюгів поставок.

Гармонізація митних процедур – це обов'язкова умова для європейської інтеграції та одне з ключових зобов'язань України за економічною частиною Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, оскільки це впроваджує прозорі умови роботи української митниці та є важливою складовою митної безпеки. Відповідно, якщо Україна прагне долучитися до спільного європейського митного простору, то має адаптувати своє цифрове середовище.

Таким чином, цифрова трансформація та діджиталізація митної справи є одним з ключових елементів взятих Україною міжнародних зобов'язань щодо європейської інтеграції, оскільки відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, відповідне торговельне та митне законодавство Сторін, як принципове питання, має бути стабільним і всеохоплюючим та, що положення і процедури мають бути прозорими, передбачуваними, недискримінаційними, об'єктивними та мають застосовуватися уніфіковано й ефективно.

Використання інформаційних технологій є ключовим елементом у спрощенні торгівлі водночас з підвищенням ефективності митного контролю. Як наслідок, це веде до зменшення витрат для бізнесу та мінімізації відповідних ризиків для суспільства і держави. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам та провідній митній практиці, згідно з якими збільшення швидкості та підвищення прозорості митних процедур забезпечується насамперед за рахунок зменшення впливу людського фактору.

Як відомо та вже доведено світовим досвідом і практикою, максимальна автоматизація і цифровізація процесів прийняття рішень, особливо пов'язаних з реалізацією владних повноважень, є одним з найбільших драйверів якщо не для повного викорінення, то для суттєвого зменшення рівня корупції в державі. Це є критичним питанням для подальшого розвитку нашої держави та долучення до сімейства європейських країн.

Водночас слід відзначити, що Україна довгий час розробляла та впроваджувала переважно власні інноваційні цифрові рішення і продукти в галузі митної справи, причому доволі успішно, частково переймаючи досвід інших країн. Однак подальший вектор розвитку країни вимагає поглибленої інтеграції та забезпечення максимальної уніфікації і сумісності з відповідними технічними рішеннями європейського зразка.

Таким чином, впровадження Україною режиму спільного транзиту на базі комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS), Програми авторизованого економічного оператора (АЕО) та створення нових ІТ інструментів, стали ключовими тенденціями цифровізації, яка ґрунтується на впровадженні європейських діджитал-практик у повсякденну діяльність Державної митної служби України та її територіальних підрозділів [2, с. 98].

Крім того, в Україні на національному рівні впроваджується система по роботі з рішеннями митних органів (Customs Decision System – CDS.UA). За приклад було взято відповідну європейську систему, тому вона повторює моделі даних і формати обміну даними, які використовуються в ЄС. Таким чином, CDS.UA є аналогічною європейській системі прийняття митних рішень та буде інтегрована з наявними системами митниці.

Наразі CDS.UA введено в дослідну експлуатацію у частині подання заявок на отримання статусу АЕО та авторизацій на застосування спрощень (у т.ч. транзитних). Таким чином, на сьогодні реалізовані 2 із 10 типів рішень в електронній формі [1]. Після остаточного впровадження системи розгляд заявок, прийняття відповідних рішень та фіксація результатів проводитимуться саме із застосуванням цього механізму.

Таким чином, цифрова трансформація є необхідною умовою для розвитку сучасної митниці, що відповідає вимогам часу і технологічним трендам. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності митних органів та зміцненню довіри. Водночас впровадження сучасних цифрових рішень у митній сфері дозволяє підвищити ефективність митного адміністрування та сприяє поглибленню інтеграції України до європейського і світового економічного простору.

Список використаних джерел

1. Держмитслужба розпочала поетапне впровадження в дослідну експлуатацію системи по роботі з рішеннями митних органів CDS.UA. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/derzhmitsluzhba-rozpochala-poetapne-vprovadzhennia-v-doslidnu-ekspluatatsiiu-sistemi-po-roboti-z-rishenniami-mitnikh-organiv-cds-ua-1812>
2. Федотов О.П., Назарко А.А. Інструментальна специфіка впровадження процесів цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації Державної митної служби України. Київський часопис права. 2023. № 2 (2023). С. 93-105.
3. Yereshko K., Khoma O., Pyslytsia A. Digitalization of Customs Procedures: Current State and Prospects. Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. 2024. № 2(11). pp. 103-115.

КОРОСТАШОВА Ірина,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

KOROSTASHOVA Iryna,

PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Customs Administration of the University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-4024-802X>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МИТНОЇ СПРАВИ В ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОМУ ПРОЦЕСІ УКРАЇНИ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЇ

DIGITIZATION IN THE SPHERE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY AND CUSTOMS AFFAIRS IN THE EUROPEAN INTEGRATION PROCESS OF UKRAINE, AS AN EFFECTIVE TOOL OF STATE ADMINISTRATIVE ACTIVITIES AND COMMUNICATIONS

The article is devoted to issues of improving the mechanisms of public administration in customs affairs and foreign economic activity. Digitalization is considered as one of the most important tools of state administrative activity in the field of customs to simplify and accelerate international trade, communications, as well as improve the quality of services for subjects of foreign economic activity in the process of carrying out customs formalities and procedures, customs control and clearance. International and European standards of customs digitalization are considered. The legal principles and issues of implementing the project «Electronic Customs» in the process of Ukraine's integration into the EU, as well as directions and measures for the digitalization of Ukrainian customs were considered.

Keywords: digitalization, «electronic customs»; customs affairs; foreign economic activity; state administrative activity.

Цифровізація є однією з визначальних тенденцій розвитку публічно-управлінської діяльності. В сучасному світі цифровізація дозволяє створювати та удосконалювати механізми публічного управління, сприяє розширенню доступу громадян до різних сфер суспільної діяльності, підвищує якість та охоплення сервісного обслуговування фізичних та юридичних осіб й надання публічних послуг.

В умовах глобалізації світової торгівлі та спрощення і гармонізації митних процедур з метою усунення перепон міжнародної торгівлі та прискорення зовнішньоекономічних операцій, їх найважливішим і найдієвішим інструментом стала цифровізація вищевказаних сфер діяльності та публічного управління. Процеси інтеграції України до ЄС, зумовили прискорення процесів цифровізації в митній сфері та зовнішньоекономічній діяльності відповідно до міжнародних, і зокрема до європейських стандартів.

В умовах зростання обсягу міжнародної торгівлі, першим кроком до загальноєвропейського електронного обміну митними деклараціями було створення нової комп'ютеризованої транзитної системи (NCTS), що започаткована в ЄС у 1997 році. На підставі норм «Конвенції про процедуру спільного транзиту» в ЄС використовується система NCTS, що є основою для переміщення товарів між 36 країнами: державами-членами ЄС, а також країнами Європейської асоціації вільної торгівлі (СВАТ/ЕФТА), а також країнами кандидатами до вступу в ЄС. Зазначене суттєво прискорило торгівлю між країнами і дозволило більш ефективно здійснювати митний контроль. Наступним кроком удосконалення механізмів публічного управління в означеній сфері став Проект «Електронна митниця», що був запропонований Європейською Комісією, як базова основа для створення безпаперового середовища для митниці та торгівлі. Цей проект спрямований на: а) посилення безпеки на зовнішніх кордонах ЄС; б) сприяння торгівлі. В кінцевому результаті реалізація проекту приносить користь як підприємствам, так і громадянам. Згодом Європейська Комісія розробила проект плану, який визначає бачення, цілі, стратегічні рамки та етапи реалізації електронної митної ініціативи, Багаторічний стратегічний план (MASP). Нарешті Митний кодекс Союзу, що був

прийнятий і застосовується в ЄС з 1 травня 2016 року завершив перехід митниці до безпаперового, повністю електронного та сумісного середовища з основними цінностями простоти, обслуговування та швидкості. Новий рамковий Регламент щодо митних правил і процедур у всьому ЄС охоплює більшість проектів, які раніше були запроваджені рішенням про електронну митницю. Основним проектом, який залишається охопленим Рішенням про електронну митницю, є середовище «Єдиного вікна ЄС для митної ініціативи». Слід сказати, що процес цифровізації в сфері митної діяльності в Україні розпочався близько 20 років тому. Так, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2008 р. було схвалено «Концепцію створення багатофункціональної комплексної програми «Електронна митниця»», яка передбачала реалізацію цієї програми в три етапи протягом 2009–2013 рр. «Створення багатофункціональної комплексної системи «Електронна митниця» спрямовано на зміцнення митної безпеки України, адаптацію Єдиної автоматизованої інформаційної системи Держмитслужби та нової комп'ютеризованої транзитної системи ЄС, оперативне отримання актуальної і достовірної інформації про наміри щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій, створення умов для прискорення процедур митного контролю та митного оформлення, поліпшення соціального та інформаційного обслуговування населення, удосконалення інформаційної інфраструктури Держмитслужби» [1]. Однією з перших досягнень цифровізації у означених сферах, що успішно реалізована в Україні в рамках вищевказаної Концепції стало створення механізму «Єдиного вікна». «У контексті цієї Рекомендації «єдине вікно» визначається як механізм, що дозволяє сторонам, які беруть участь в торговельних і транспортних операціях, представляти стандартизовану інформацію та документи з використанням єдиного пропускового каналу з метою виконання всіх регулюючих вимог, що стосуються імпорту, експорту і транзиту...» «Єдине вікно», як правило, керується централізовано головною організацією, що забезпечує відповідним державним органам та установам можливість доступу до інформації або ж фактичного отримання інформації, що має актуальне значення для вирішення їх завдань. Крім того, органи та установи, що беруть участь, повинні координувати свої заходи контролю. У деяких випадках «єдине вікно» може забезпечувати умови для сплати відповідних мит, податків і зборів [2, Ст.2].

З метою впровадження проекту «Електронна митниця», тільки за період 2019-2021 років для Державної митної служби України розроблено 11 ІТ-продуктів (окремих модулів), які сьогодні знаходяться в дослідній експлуатації. «Сьогодні, цифрова трансформація митниці (е-Митниця) – є одним із проектів цифрової трансформації, змістом якої є: створення інформаційної системи автоматизації роботи митних органів, запровадження електронних послуг щодо митного оформлення для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, автоматизація, контроль та спрощення процесів митного контролю та митного оформлення, створення аналітичних інструментів та публічних інструментів звітності, автоматизація пунктів пропуску та місць митного оформлення» [3]. Проект цифрової трансформації «е-Митниця» має низку підпроектів, частина з яких сьогодні є доступними на порталі «Дія».

Як відомо, реформа Митниці передбачає запровадження нових ІТ рішень для модернізації сервісів та процесів її роботи – ІТ трансформацію. ІТ трансформація Митниці передбачає 6 головних напрямків: «Єдине вікно», «Митний контроль і оформлення», «Публічна звітність і аналітика», «Розумний пункт пропуску», «Кібербезпека», «Гармонізація з ЄС». Ці напрямки є також складовими проекту «е-Митниця» - одного з проектів цифровізації [4].

У контексті підготовки України до вступу до Європейського Союзу та виконання «Угоди про Асоціацію Україна ЄС ...» в частині гармонізації митних процесів з європейськими стандартами розроблено «Довгостроковий національний стратегічний план цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації Держмитслужби», що є керівним документом з впровадження та розвитку митних інформаційних систем. У лютому 2024 року цей план затверджено Міністерством фінансів України, текст якого сьогодні відсутній у відкритому доступі. За повідомленням Мінфіну: «План розраховано до 2026 року та передбачає: запровадження принципів кіберзахисту; впровадження безпаперових процедур; побудову надійних та сучасних ІТ-систем митниці. Успішна реалізація визначених трансформацій забезпечить ІТ-систему української митниці необхідними інструментами для боротьби з корупцією та шахрайством. До ключових засад вказаного Плану і основи ІТ-стратегії Держмитслужби, зокрема, визначено: сервісно-орієнтовну архітектуру, централізоване впровадження ЄАІС, гармонізований інтерфейс із ЄС і Єдине вікно для міжнародної торгівлі. Окрему увагу в документі приділено запровадженню принципів кіберзахисту» [5].

Підсумовуючи, можна зазначити, що сьогодні, як в ЄС так і в Україні, що знаходиться в процесі інтеграції до ЄС, в сфері митної справи та відповідно зовнішньоекономічної діяльності відбуваються активні процеси цифровізації, що спрямовані на удосконалення та підвищення ефективності процесів публічного управління в означених сферах, що сприяють спрощенню та прискоренню міжнародної торгівлі, спрощенню комунікації між учасниками зовнішньоекономічних відносин та уповноважених суб'єктів публічного управління з приводу виконання митних формальностей та процедур, здійснення митного та інших видів контролю та митного оформлення, а також підвищення якості надання публічних послуг для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

Список використаних джерел

1. Концепція створення багатофункціональної комплексної програми «Електронна митниця»: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 вересня 2008 р. N 1236-р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2008- %D1 %80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1236-2008-%D1%80#Text)

2. Рекомендація та керівні принципи щодо створення механізму «єдиного вікна» для поліпшення ефективного обміну інформацією між торговими організаціями та державними органами»: Рекомендація СЕК ООН № 33, липень 2005 року. URL: <http://www.singlewindow.org/docspravo/2/167?lang=ukr>

3. Проекти цифрової трансформації. URL: <https://plan2.diia.gov.ua/projects>

4. ІТ трансформація Митниці: оновлені системи управління ризиками та митного оформлення (АСУР 2.0 та АСМО 2.0) інтегровано з системою NCTS. Держмитслужби України (офіційний сайт). URL: <https://customs.gov.ua/news/ncts-26/post/it-transformatsiia-mitnitsi-onovleni-sistemi-upravlinnia-rizikami-ta-mitnogo-oformlennia-asur-2-0-ta-asmo-2-0-integrovano-z-sistemoiu-ncts-444>

5. Мінфін схвалив стратегічний план цифровізації Держмитслужби. Міністерство фінансів офіційний сайт URL: [https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_ skhvaliv_strategichnii_plan_tsifrovizatsii_ derzhmitsluzhbi-4448](https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_skhvaliv_strategichnii_plan_tsifrovizatsii_derzhmitsluzhbi-4448)

УДК 35.072:004.73

КОРСУН Віталій,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

KORSUN Vitalii,

Postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the Dnipro University of Technology

Науковий керівник: **Сергій КВІТКА**, доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

МЕРЕЖЕВІ СПІЛЬНОТИ ЯК СУБ'ЄКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИДИ ТА КЛЮЧОВІ МЕХАНІЗМИ

NETWORK COMMUNITIES AS SUBJECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION: TYPES AND KEY MECHANISMS

The digital transformation of public administration has led to the emergence of new forms of social organization of civil society, among which network communities occupy a special place. Unlike traditional forms of public associations, network communities are characterized by horizontal connections, lack of a clear hierarchy, dynamic composition of participants and high adaptability to changes in the external environment. The analysis of network communities as subjects of public administration allows us to conclude that network communities as subjects of public administration are a new form of social organization of society, characterized by a horizontal structure, lack of a clear hierarchy, dynamic composition of participants and high adaptability to changes in the external environment.

Keywords: digital governance, public administration, digital platforms, digital transformation.

Цифрова трансформація публічного управління призвела до появи нових форм соціальної організації громадянського суспільства, серед яких особливе місце займають мережеві спільноти [1]. На відміну від традиційних форм громадських об'єднань, мережеві спільноти характеризуються горизонтальними зв'язками, відсутністю чіткої ієрархії, динамічним складом учасників та високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища.

У сучасній науковій літературі представлено різноманітні підходи до типологізації мережевих спільнот. Найбільш поширеним є поділ мережевих спільнот за: функціональним призначенням – інформаційно-комунікаційні спільноти, основне завдання яких полягає в обміні інформацією та формуванні громадської думки; адвокаційні спільноти, що сконцентровані на захисті прав та інтересів певних соціальних груп; експертні мережі, що об'єднують фахівців у певній сфері для вироблення спільних рішень та рекомендацій; проблемно-орієнтовані спільноти, метою яких є вирішення конкретних суспільних проблем. Також виділяють мережеві спільноти за масштабом діяльності: локальні мережеві спільноти, що функціонують на рівні окремих адміністративно-територіальних одиниць; регіональні мережеві спільноти, що діють в межах певного регіону; національні мережеві спільноти, що охоплюють територію цілої країни; транснаціональні мережеві спільноти, діяльність яких поширюється на декілька країн або має глобальний характер [2].

За ступенем формалізації мережеві спільноти можуть бути: формалізовані мережеві спільноти, що мають визначений правовий статус, внутрішню структуру та регламентовані правила взаємодії; напівформалізовані мережеві спільноти, що характеризуються певним рівнем організаційної структуризації при збереженні гнучкості та адаптивності; неформальні мережеві спільноти, що не мають чіткої структури та базуються на добровільній участі та самоорганізації.

Структура мережевих спільнот відрізняється від традиційних організацій публічного управління. Замість вертикальної ієрархії, мережеві спільноти характеризуються багатоцентричністю та наявністю множинних вузлів прийняття рішень. Ключовими структурними елементами таких мережевих спільнот виступають: вузли (ноди) – окремі учасники або групи учасників, що виконують

певні функції в мережі; зв'язки – канали комунікації та взаємодії між вузлами; кластери – групи вузлів, що мають підвищену інтенсивність взаємодії; хаби – вузли з високою концентрацією зв'язків, що виконують функції координаторів у мережі.

Особливу увагу слід приділити ролі лідерів у мережевих спільнотах, які, на відміну від керівників традиційних органів публічного управління, не мають формальних повноважень, а впливають на мережу завдяки своєму авторитету, експертизі та здатності генерувати та просувати ідеї.

На відміну від традиційних управлінських структур, мережеві спільноти функціонують на основі принципово інших механізмів – самоорганізації та саморегулювання, на кшталт дисипативних структур у природі. Самоорганізація є процесом спонтанного формування структури та функцій мережевої спільноти без зовнішнього контролю або планування. Ключовим механізмом самоорганізації мережевих спільнот можна вважати емерджентність – виникнення нових властивостей системи, що не властиві її окремим елементам. У контексті мережевих спільнот емерджентність проявляється у формуванні колективного інтелекту та спільних цінностей.

Ще один з таких механізмів – ауторефлексія, тобто здатність мережевої спільноти до самоаналізу та критичного осмислення власної діяльності, що дозволяє коригувати стратегії та тактики діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища.

Мережевим структурам характерна рекомбінація ресурсів, що пов'язана з процесом перерозподілу та об'єднання ресурсів учасників мережевої спільноти для досягнення спільних цілей. Це дозволяє мережевим спільнотам ефективно використовувати обмежені ресурси та досягати синергетичного ефекту.

Фрактальність, ще один з механізмів існування мереж, означає повторення структурних елементів мережі на різних рівнях її організації, що забезпечує стабільність функціонування мережевої спільноти та її адаптивність до зовнішніх впливів.

Механізмів функціонування мережевих спільнот більше і ми обмежились в цьому матеріалі тільки тими, які, на наш погляд є найбільш характерними з огляду на тематику публічного управління [3].

Аналіз мережевих спільнот як суб'єктів публічного управління дозволяє зробити такі висновки, що мережеві спільноти у якості суб'єктів публічного управління є новою формою соціальної організації суспільства, що характеризується горизонтальною структурою, відсутністю чіткої ієрархії, динамічним складом учасників та високою адаптивністю до змін зовнішнього середовища. Структура мережевих спільнот характеризується багатоцентричністю та наявністю множинних вузлів прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Квітка, С. Цифрова трансформація в контексті концепції «Довгих хвиль» М. Кондратьєва. Аспекти публічного управління, 2021, 9(SI(1)), 24-28. <https://doi.org/10.15421/152155>
2. Квітка, С., Корсун, В., & Магиляс, Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. Аспекти публічного управління 2024, 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>
3. Квітка, С., & Корсун, В. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. Аспекти публічного управління, 2023, 11(2), 81-87. <https://doi.org/10.15421/152322>

УДК 351.85

КОСТЮЧЕНКО Олег,

магістр публічного управління та адміністрування, державний експерт, випускник Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KOSTIUCHENKO Oleh,

Master of Public Management and Administration, State Expert. Graduate of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service at Taras Shevchenko National University of Kyiv

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ У РЕФОРМУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ СЛУЖБ УКРАЇНИ

DIGITAL SOLUTIONS IN THE REFORM OF UKRAINIAN SOCIAL AND HUMANITARIAN SERVICES

The development of digital technologies is a key factor in transforming the public administration system, particularly in the social and humanitarian services sector. The introduction of digital solutions helps to optimize service delivery processes, increase transparency, and reduce corruption risks. This paper analyzes the main challenges of digital transformation in public administration and presents mechanisms for implementing innovative anti-corruption tools. The study emphasizes the importance of cooperation between government agencies, businesses, and civil society in implementing digital innovations. The research findings contribute to the theoretical and practical understanding of digital governance in Ukraine's social and humanitarian sector.

Keywords: digital transformation, public administration, social and humanitarian services, anti-corruption tools, e-governance.

Сучасні умови розвитку українського суспільства зумовлюють необхідність реформування системи публічного управління, особливо у сфері соціально-гуманітарних послуг. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, забезпеченню прозорості, зменшенню корупційних ризиків та покращенню доступності соціальних послуг для громадян. Державна політика цифровізації має бути спрямована на оптимізацію процедур, усунення бюрократичних перешкод та підвищення довіри громадськості до органів влади.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації є впровадження електронного документообігу, автоматизованих сервісів та цифрових платформ для громадян і державних службовців. Важливими елементами є створення єдиних реєстрів отримувачів соціальних послуг, цифрова ідентифікація громадян та використання алгоритмів штучного інтелекту для аналізу та прогнозування потреб населення.

У статті розглянуто основні виклики цифрової трансформації соціально-гуманітарної сфери в Україні. Зокрема, наголошено на необхідності модернізації інформаційних систем органів влади, вдосконалення механізмів електронного врядування та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Крім того, визначено механізми впровадження антикорупційних інструментів, зокрема використання електронних декларацій, системи прозорого розподілу соціальних виплат та цифрових платформ для громадського моніторингу діяльності органів влади.

Ефективна цифровізація соціально-гуманітарної сфери можлива лише за умови активної участі держави, громадянського суспільства та бізнесу. Важливими чинниками успішного реформування є розробка та впровадження комплексної нормативно-правової бази, яка регулюватиме цифрові процеси, а також створення спеціальних інституцій, відповідальних за координацію цифрових змін.

Одним із ключових напрямів є впровадження сучасних електронних сервісів, таких як «Дія», які дозволяють громадянам отримувати державні послуги онлайн без необхідності фізичної присутності у державних установах. Це сприяє зменшенню адміністративного навантаження, пришвидшенню надання послуг та зниженню ризиків корупційних схем.

Особливу увагу приділено питанням кібербезпеки та захисту персональних даних при впровадженні цифрових рішень. Оскільки велика частина інформації зберігається у цифрових форматах, держава повинна забезпечити надійний захист від кібератак, несанкціонованого доступу

та витоку конфіденційних даних. Необхідно також підвищувати рівень обізнаності державних службовців та громадян у сфері цифрової безпеки, впроваджуючи відповідні освітні програми та тренінги.

Крім того, важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій у процес надання соціальних послуг, зокрема впровадження систем електронного медичного запису, онлайн-консультацій у сфері соціального забезпечення та автоматизованих механізмів розподілу допомоги. Це дозволяє зменшити людський фактор у процесі прийняття рішень, підвищити об'єктивність і зменшити ризик зловживань.

Цифрова трансформація соціально-гуманітарної сфери також включає впровадження електронного підпису та використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості фінансових операцій. Це сприятиме запобіганню корупції та покращенню контролю за витрачанням бюджетних коштів.

Результати дослідження підкреслюють необхідність розширення співпраці між державними установами, бізнесом та громадським сектором у впровадженні інноваційних цифрових технологій. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що комплексний підхід до цифровізації дозволяє не лише підвищити ефективність державного управління, а й забезпечити кращий рівень життя громадян.

Цифрова трансформація соціально-гуманітарних служб є невід'ємною складовою процесу модернізації державного управління та важливим кроком у боротьбі з корупцією в публічному секторі. Для досягнення успіху необхідно забезпечити достатнє фінансування цифрових ініціатив, створити механізми моніторингу їх ефективності та впроваджувати інноваційні рішення відповідно до міжнародних стандартів.

Список використаних джерел

1. Белоусов В. В. Цифрове врядування: виклики та перспективи. Київ: Видавничий дім «КМ Академія», 2021. 312 с.
2. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України, 2017, № 45, ст. 403.
3. Левченко І. М. Антикорупційні механізми в системі електронного врядування. Вісник державного управління, 2022, № 4, с. 89-101.
4. Петренко О. В. Цифрова трансформація соціальних послуг в Україні: виклики та перспективи. Публічне управління і адміністрування, 2023, № 2, с. 45-58.
5. Соколовський В. М. Використання блокчейн-технологій у сфері державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування, 2023, № 1, с. 112-125.

УДК 004.9:35

КРИТЕНКО Олена,

доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

KRYTENKO Olena,

lecturer of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-9582-3007>

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРОЗОРИСТЬ ДЕРЖАВНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE TRANSPARENCY OF GOVERNMENT PROCESSES AND THE EFFECTIVENESS OF ANTI-CORRUPTION MEASURES

It analyzes how digitalization can increase transparency and reduce opportunities for corrupt actions through process automation, as well as the tools and methods used in the fight against corruption. The obstacles associated with the introduction of digital technologies in anti-corruption activities are considered. The potential of digital technologies as a tool for enhancing the effectiveness of anti-corruption measures and contributing to the creation of a more transparent and just society is emphasized. It is proven that the use of computer programs and artificial intelligence algorithms is an effective tool for simplifying administrative processes and controlling the transparency of government activities. The role of public control in anti-corruption measures is considered; various electronic platforms that reduce communication between citizens and civil servants in order to reduce corruption risks.

Keywords: corruption risks, artificial intelligence, combating corruption, digital platforms, digitalization.

Корупція – найгостріша проблема суспільства. Вона підриває довіру громадян до державних інституцій, органів місцевого самоврядування, правоохоронних органів та інших важливих інститутів, стримує економічний розвиток держави.

В сучасних умовах цифрові технології відіграють провідну роль у підвищенні ефективності антикорупційних заходів. Вони сприяють підвищенню прозорості, зниженню рівня корупції та підвищенню довіри громадян до державних інституцій. Соціальні мережі та спеціалізовані платформи громадського моніторингу надають громадянам інструменти для повідомлення про випадки корупції та обговорення питань прозорості [1].

Цифрова трансформація роботи органів державної влади та місцевого самоврядування, прозорість діяльності та відкриття даних, створення зручніших та законних способів отримання послуг – це три основні принципи антикорупційної політики на найближчі три роки [2]. Ці принципи дозволять забезпечити доброчесність і ефективність органів влади. Їх реалізація допоможе мінімізувати прояви корупції, створити зручні цифрові інструменти для громадян і бізнесу, а також вчасно та ефективно виконати заходи державної антикорупційної політики.

За останні роки було запущено багато ІТ-продуктів, а саме:

- 1) Єдиний державний реєстр виконавчих документів;
- 2) Єдина інформаційна система обліку Національної програми інформатизації;
- 3) Єдина судова інформаційно-телекомунікаційна система (суддівське досьє);
- 4) Єдиний державний веб-портал електронних послуг;
- 5) Канал повідомлень про випадки конфлікту інтересів у членів консультативних, допоміжних, дорадчих органів при Міністерстві охорони здоров'я;
- 6) Єдиний державний реєстр судових рішень, держателем якого є Державна судова адміністрація України;
- 7) Prozorro як електронна система публічних закупівель;
- 8) YouControl – онлайн сервіс перевірки компаній;
- 9) веб-сайт Антимонопольного комітету України;
- 10) веб-ресурс Міністерства внутрішніх справ України;

- 11) Clarity Project – система аналітики відкритих даних;
- 12) електронний податковий сервіс «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера»;
- 13) RuAssets – міжнародний IT-інструмент з виявлення прихованих російських і білоруських активів;
- 14) анонімні канали зв'язку: канал отримання повідомлень із використанням офіційного веб-сайту установи; канал отримання повідомлень із використанням електронних поштових скриньок; канал отримання голосових повідомлень із використанням технології IP-телефонії (анонімна гаряча лінія); канал отримання голосових повідомлень із використанням телефонної мережі загального користування (анонімна гаряча лінія);
- 15) соціальні мережі та спеціалізовані платформи громадського моніторингу – інструменти для повідомлення про випадки корупції та обговорення питань прозорості;
- 16) додаток «Дія»

Використання цифрових інформаційних технологій для протидії корупції довело, що застосування комп'ютерних автоматизованих програмних засобів і алгоритмів штучного інтелекту є найефективнішим інструментом спрощення адміністративних процесів, контролю прозорості діяльності компанії, органів влади. Цифровізація бюрократичних процедур зменшує кількість задіяних осіб, а отже, і можливості для хабарництва. Штучний інтелект усуває людський фактор у процесах прийняття рішень та здатен відслідкувати загрозу правопорушень без втручання людини [3, с. 64].

Реальний антикорупційний та економічний ефект цифровізації становить 16,3 млрд грн. Потенційний – 48 млрд грн [2].

До перешкод на шляху цифровізації публічного управління можемо віднести: наявність програмних помилок, збоїв, потенційні умисні дії розробників програмного забезпечення, хакерські атаки.

Погоджуємося з думкою Матвійчука А. В. що антикорупційні заходи вимагають комплексного підходу, що включає участь суспільства, викривачів, недержавних організацій, а також законодавчі ініціативи та практичні елементи впровадження їх в діяльність. та судовий розгляд, моніторинг ситуації з корупцією. Важливим є залучення громадськості та недержавних організацій до моніторингу та контролю за діяльністю державних інституцій [1].

В найближчий час НАЗК має реалізувати 9 IT-продуктів, Мінцифра – 6, інші державні органи (серед яких: Міністерство внутрішніх справ, Міністерство освіти і науки, Міністерство охорони здоров'я, Мінекономіки, Мінінфраструктури) – 48 продуктів. Ці продукти покликані забезпечити технічну сумісність між державними (публічними) електронними реєстрами. Йдеться про єдиний електронний містобудівний кадастр, електронний реєстр об'єктів культурної спадщини, комплексну послугу з відкриття бізнесу на Єдиному державному вебпорталі електронних послуг, державну інформаційну систему трансплантації гемопоетичних стовбурових клітин, «Регуляторний дашборд» тощо [2]. Впровадження цифрових заходів Антикорупційної програми допоможе побудувати прозору діяльність органів державної влади, запобігти корупційним схемам та махінаціям.

Список використаних джерел

1. Матвійчук А. В. Роль цифрових технологій у підвищенні прозорості та ефективності антикорупційних заходів. Юридичний науковий електронний журнал. 2024. № 7. С. 259 – 261. URL : http://www.lsej.org.ua/7_2024/64.pdf
2. Цифровізація – найпотужніший інструмент мінімізації та запобігання корупції :офіційний вебсайт Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrovizatsiya-najpotuzhnishyj-instrument-mi-nimizatsiyi-ta-zapobigannya-koruptsiyi-golova-nazk/> (дата звернення: 06.02.2025).
3. Боженко В.В., Петренко К.Ю. Кращі практики використання цифрових технологій та штучного інтелекту для боротьби з корупцією. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». № 2. 2022. С. 59-66.

УДК 351

КУЧЕР Ангеліна,

студентка 4-го курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Державного університету «Київський авіаційний інститут»

KUCHER Anhelina,

4th-year student of the specialty «Public Administration and Management» of the Kyiv Aviation Institute.

Науковий керівник: **Ірина ЧІБІСОВА**, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

CHALLENGES AND PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

The article explores the challenges and prospects of the digital transformation of public administration. The main difficulties are outlined, in particular, the problems of cybersecurity, regulatory and legal regulation, digital literacy, integration of state registers and unequal access to technologies in different regions. The key achievements in the field of digitalization are analyzed.

Keywords: digital transformation, public administration, public services.

Цифрова трансформація публічного управління є одним із ключових викликів сучасного суспільства, що спрямована на використання інноваційних цифрових технологій для підвищення ефективності державних послуг, покращення прозорості та взаємодії з громадянами.

Цифрова трансформація публічного управління в Україні є складним і важливим процесом, що спрямований на підвищення ефективності державного управління, зменшення бюрократичних процедур, забезпечення прозорості та доступності державних послуг. М. Засуха та М. Квітка у своїх працях зазначають, що попри значні труднощі, що пов'язані з воєнним конфліктом та економічною кризою в країні, Україна демонструє прогрес у даному напрямку, поступово впроваджуючи нові технології, що спрощують взаємодію громадян і бізнесу з державними органами, зменшує ризики виникнення корупції та веде до покращення демократичних процесів [3; 4. с. 55].

Одним із прикладів цифрової трансформації є запуск порталу державних послуг «Дія», що дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги в електронному вигляді, а це, в свою чергу, зменшує потребу у фізичному відвідуванні державних установ. На сьогоднішній день у «Дії» доступно понад 50 електронних послуг, а мобільним застосунком користується понад 11 мільйонів осіб, що свідчить про високий рівень довіри громадян до цифрових сервісів, а також про ефективність впровадження сучасних технологій у сфері публічного управління [1].

Крім того, важливим кроком у цифровізації трансформації публічного управління стало оцифрування державних реєстрів, що дозволяє забезпечити їх взаємодію та полегшує обмін даними між різними органами влади. В Україні впроваджено систему електронної взаємодії державних реєстрів «Трембіта», яка дозволяє автоматизовано обмінюватися інформацією між державними структурами без участі людини, що значно зменшує корупційні ризики та підвищує швидкість обробки запитів громадян і установ. Важливим досягненням є впровадження системи публічних закупівель Prozorro, яка забезпечує прозорість державних закупівель та дозволяє громадськості контролювати витрати бюджетних коштів. Завдяки цій платформі значно зменшено рівень корупції в державних закупівлях, адже кожен учасник може спостерігати за процесом тендерів та оскаржувати можливі порушення [2, с. 407].

Цифрова трансформація публічного управління в Україні, хоч і активно розвивається, проте ще не стала повністю системним і комплексним процесом, адже стикається з рядом викликів, які уповільнюють її впровадження та знижують ефективність використання цифрових технологій у публічному управлінні. Однією з головних проблем є застаріла нормативно-правова база, що регулює цифрове врядування. Недосконалість законодавчо-нормативної бази щодо застосування електронних послуг, захисту персональних даних і електронних комунікацій, гальмує впровадження

інноваційних цифрових рішень, що веде до правової невизначеності та створює перешкоди для цифрової трансформації публічного управління.

Значною проблемою залишається відсутність єдиної інтегрованої системи державних реєстрів, адже на сьогодні в Україні функціонує велика кількість інформаційних баз, які працюють окремо та не мають єдиних стандартів для обміну даними, що ускладнює взаємодію між державними органами, уповільнює процеси надання послуг та створює додаткові бюрократичні бар'єри.

Також варто відзначити низький рівень цифрової грамотності серед державних службовців, адже значна кількість працівників публічного сектору не володіють необхідними навичками роботи з цифровими інструментами, що ускладнює їх перехід на електронні форми адміністрування. За оцінками експертів, більше половини держслужбовців не мають навіть базових знань у сфері цифрових технологій, що є значною перешкодою для реформ [2, с. 407].

Додатковим фактором, який гальмує цифрову трансформацію публічного управління, є нерівний доступ до технологій у різних регіонах країни. Зокрема, велика частина сільських населених пунктів немає стабільного інтернету, що унеможливорює використання багатьох електронних послуг. Крім того, особи старшого віку часто не володіють цифровими навичками або ж не мають смартфонів, що також обмежує їхню взаємодію з електронними сервісами держави.

Окремим викликом є питання довіри громадян до державних цифрових сервісів, адже низький рівень довіри спричиняє скептичне ставлення до електронного урядування, люди побоюються за безпеку персональних даних, не завжди розуміють, як функціонують електронні сервіси, і тому часто віддають перевагу традиційним методам взаємодії з державними установами.

Для прискорення цифрової трансформації публічного управління в Україні необхідно реалізувати комплекс заходів, що охоплюють стратегічні, законодавчі та освітні аспекти. Варто розробити єдину загальнодержавну Стратегію цифрової трансформації, яка міститиме бачення розвитку, конкретні цілі та покроковий план їх досягнення. Наступним кроком має стати оновлення нормативно-правової бази у сфері цифрового врядування. Пріоритетними є ухвалення законів, що стосуються електронних довірчих послуг, функціонування державних електронних реєстрів і захисту персональних даних. Важливо закріпити на законодавчому рівні принцип «Цифровий формат за замовчуванням», який передбачатиме, що всі державні послуги мають бути цифровими за замовчуванням.

Крім того, в Україні необхідно активно розвивати сучасні механізми електронної ідентифікації, такі як MobileID, SmartID на базі NFC-чіпів і BankID, що вже використовуються. Відповідно, реалізація цих заходів сприятиме комплексній цифровій трансформації державного управління, забезпечить ефективність, прозорість і доступність державних послуг для всіх громадян [2, с. 408].

Цифрова трансформація публічного управління є складним, але необхідним процесом, що відкриває нові можливості для покращення публічного управління, підвищення якості послуг та розвитку демократії. Однак цей процес супроводжується численними викликами, такими як питання кібербезпеки, цифрової нерівності та фінансових обмежень. Відповідно успішна цифровізація державного сектору потребує комплексного підходу, що включає залучення інвестицій в технології, реформування законодавства, підвищення цифрової грамотності та забезпечення прозорості управлінських процесів.

Список використаних джерел

1. Дія. URL: <https://diia.data.gov.ua/> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Євдокимов В. О., Коломієць С. А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. Актуальні питання у сучасній науці, 2024. № 9 (27). С. 403-415.
3. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-04> (дата звернення: 11.02.2025).
4. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. Аспекти публічного управління, 2024. № 12 (3). С. 50-58.

УДК 352:004.5

ЛИПНЯГОВ М.О.,

здобувач вищої освіти третього (аспірантського) рівня Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

LYPNIAHOV M.O.,

PhD student at the National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0006-3522-6159>

Науковий керівник: **Ольга МАТВЕЄВА**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІ АВТОНОМНІ ОРГАНІЗАЦІЇ (ДАО) ЯК ІНСТРУМЕНТ БОРотьБИ З КОРУПЦІЄЮ

DECENTRALIZED AUTONOMOUS ORGANIZATIONS (DAO) AS A TOOL FOR COMBATING CORRUPTION

Preventing corruption is one of the key challenges for public administration, especially in the context of digital transformation. The use of modern digital technologies can increase transparency, automate processes, and minimize the influence of the human factor, which helps reduce corruption risks. One of the most promising digital solutions in this area is the introduction of decentralized autonomous organizations (DAOs), blockchain solutions and artificial intelligence to monitor and control the activities of public servants.

Keywords: corruption prevention, digital transformation, blockchain, DAO.

ДАО представляють собою нову форму цифрового управління, що базується на використанні блокчейн-технологій та смарт-контрактів. Основною перевагою ДАО є автоматизація прийняття рішень та розподілу ресурсів, що виключає вплив корупційних факторів, оскільки всі процеси виконуються згідно з попередньо визначеними алгоритмами. [1]

Використання ДАО у сфері публічного управління може включати:

Прозоре бюджетування – розподіл державних коштів через блокчейн-записи, що виключають можливість маніпуляцій.

Автоматизовані державні закупівлі – смарт-контракти забезпечують чесний відбір постачальників без людського втручання.

Голосування громадян – блокчейн дозволяє уникнути фальсифікацій та підкупу в ході виборчих процесів.

Блокчейн та відкриті реєстри як механізм прозорості

Блокчейн-технології відіграють ключову роль у забезпеченні відкритості державних реєстрів, що унеможливорює підробку або приховування інформації. Наприклад:

Реєстри власності можуть бути збережені у блокчейні, забезпечуючи відкритий доступ до інформації про державні активи. [2]

Державні контракти та тендери можуть бути записані у блокчейн, що унеможливорює їхню несанкціоновану зміну після підписання.

Виклики впровадження цифрових рішень у боротьбі з корупцією

Хоча цифрові технології значно підвищують прозорість та автоматизацію публічного управління, існують певні виклики:

Правові бар'єри: необхідність розробки нормативно-правової бази для легалізації цифрових рішень у державному управлінні.

Культурний опір: традиційні структури можуть чинити опір диджиталізації через небажання змінювати існуючі процеси.

Технічні вимоги: реалізація блокчейн-рішень та ДАО потребує значних фінансових та технічних ресурсів.

Рекомендації щодо впровадження цифрових технологій включають розробку пілотних проєктів із використанням ДАО, що сприятиме ефективному розподілу бюджетів та контролю державних

закупівель. Важливим напрямом є вдосконалення законодавчої бази, яка забезпечує належні умови для впровадження цифрових рішень у сферу державного управління. Крім того, варто активно популяризувати відкриті реєстри та блокчейн-технології, що сприятимуть підвищенню прозорості державних процесів. Окрему увагу слід приділити залученню громадян через цифрові платформи, що дозволить посилити їхню участь у контролі за діяльністю державних органів.

Висновки

Впровадження цифрових технологій у боротьбі з корупцією на публічній службі дозволяє суттєво знизити ризики зловживань, підвищити рівень прозорості та ефективності державного управління. Використання ДАО, блокчейн-рішень та штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів, зменшуючи людський фактор та можливість корупційного впливу.

Перспективи впровадження таких технологій залежать від подальшого розвитку нормативно-правової бази та технічної інфраструктури. Важливими напрямками є посилення міжнародної співпраці у сфері цифрового урядування, а також підвищення цифрової грамотності громадян і державних службовців. Впровадження цифрових рішень у боротьбу з корупцією має бути комплексним процесом, що включає не лише технічні аспекти, а й зміну управлінської культури та підходів до взаємодії між державою та суспільством. [3] Незважаючи на існуючі виклики, поступова інтеграція цифрових рішень у державне управління є ключовим кроком до формування ефективної та відкритої системи публічного адміністрування. Це дозволить підвищити довіру громадян до державних інституцій, зменшити рівень корупції та сприяти сталому розвитку демократичного суспільства.

Список використаних джерел

1. Ilievski, A. (2019), «Decentralized Autonomous Organization (DAO): Utopia or Equitable Distribution?», Paper presented at the 30 years after the fall of the Berlin Wall conference, Iustinianus Primus Law Faculty Skopje, Skopje, North Macedonia, p. 30.
2. Andreessen Horowitz (2021), «How to Win the Future: An Agenda for the Third Generation of the Internet», p. 24, URL: <https://d1lamhf6l6yk6d.cloudfront.net/uploads/2021/10/How-to-Win-the-Future-1.pdf> (accessed 20 February 2025).
3. Mariko Nakabayashi (2023), «Moral Hazard in Corporate Governance», Corporate Governance in Japan, pp. 15–23, URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-4-431-30920-8_2 (accessed 20 February 2025).

УДК 001.89

ЛИСКОВ Олександр,

студент факультету менеджменту спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Миколаївського національного аграрного університету

LISKOV Oleksandr,

Student of the Faculty of Management majoring in 281 «Public Administration and Management» at
Mykolaiv National Agrarian University

Науковий керівник: **Анжела ГУСЕНКО**, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

ЦИФРОВА УЧАСТЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В АНТИКОРУПЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ТА ВИКЛИКИ

DIGITAL PUBLIC PARTICIPATION IN ANTI-CORRUPTION ACTIVITIES: INNOVATIVE SOLUTIONS AND CHALLENGES

The article examines the role of digital technologies in engaging the public in anti-corruption activities. The use of electronic petitions, open data platforms, and blockchain technologies in ensuring transparency is analyzed. The challenges of digital inclusion and countering disinformation are discussed. The study provides recommendations for strengthening digital participation mechanisms.

Keywords: digital participation, anti-corruption, transparency, public engagement, open data.

Цифровізація суспільства відкриває нові можливості для підвищення прозорості та підзвітності державних інституцій. Залучення громадськості до антикорупційної діяльності за допомогою цифрових технологій є ефективним механізмом для зниження рівня корупції та покращення довіри до влади. У сучасному світі електронні петиції, платформи відкритих даних, блокчейн-технології та краудсорсингові проекти відіграють ключову роль у формуванні антикорупційних ініціатив.

Одним із ключових інструментів є відкриті дані, які дозволяють громадськості моніторити державні закупівлі, витрати бюджету та інші фінансові операції. Використання блокчейну для обліку державних контрактів мінімізує ризик маніпуляцій і зловживань, забезпечуючи незмінність і прозорість фінансових угод, а також дозволяє фіксувати всі операції в незмінному реєстрі, що унеможливорює їх підробку або зміну після завершення. Зазначений механізм забезпечує чіткий та прозорий облік, що є важливим кроком у боротьбі з корупцією.

Важливу роль відіграють цифрові платформи для подання повідомлень про корупційні порушення (whistleblowing), які стали важливим інструментом для викриття неправомірних дій. Такі системи забезпечують анонімність заявників та спрощують процес перевірки фактів. Впровадження штучного інтелекту та великих даних (Big Data) у процеси аналізу фінансових транзакцій допомагає виявляти аномальні операції та корупційні ризики.

Ще одним важливим аспектом антикорупційних ініціатив є боротьба з фейковою інформацією. У той час як цифрові технології можуть допомогти в боротьбі з корупцією, вони також можуть стати інструментом для маніпулювання громадською думкою, особливо через поширення фейкових новин і дезінформації. Для цього потрібно розвивати механізми перевірки фактів, інтегруючи платформи для фальшивих новин, що допоможуть користувачам перевіряти джерела та виявляти маніпуляції.

Захист персональних даних та конфіденційності громадян залишається критично важливим. В умовах цифровізації зростає ризик зловживань та порушень прав людини, тому необхідно впроваджувати жорсткі заходи захисту інформації, щоб забезпечити довіру до нових цифрових механізмів та їх ефективне використання.

Використання штучного інтелекту та аналізу великих даних сприяє автоматичному виявленню підозрілих фінансових транзакцій. Ці технології дозволяють аналізувати значні обсяги інформації, що допомагає виявляти схеми ухилення від прозорості та можливі зловживання. Розширення відкритих баз даних про державні закупівлі та фінансові операції гарантує громадянам доступ до актуальної інформації, що підсилює суспільний контроль.

Цифрові петиції та краудсорсингові проекти стають дієвими інструментами громадського контролю. Вони дають змогу кожному громадянину повідомляти про порушення та моніторити

витрати державних коштів. Активна участь суспільства у зборі та перевірці даних сприяє підвищенню прозорості державного управління.

Міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у впровадженні антикорупційних технологій. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, Світовий банк і Transparency International, дозволяє використовувати найкращі практики та вдосконалювати механізми контролю.

Цифрові петиції та краудсорсингові проекти стають дієвими інструментами громадського контролю. Вони надають можливість кожному громадянину подати скаргу або звернення до органів влади, забезпечуючи при цьому анонімність та безпеку. Подібні платформи також можуть інтегруватися з базами даних і автоматично фіксувати порушення або підозрілі дії. Активна участь суспільства у зборі та перевірці даних сприяє підвищенню прозорості державного управління.

Залучення міжнародних партнерів є важливим елементом у створенні ефективних механізмів контролю. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ООН, Світовий банк або Transparency International, дозволяє обмінюватися досвідом, використовувати кращі практики та налагоджувати спільні ініціативи в боротьбі з корупцією.

Загалом, цифровізація дає можливість для створення більш прозорої та підзвітної держави та є потужним засобом у боротьбі з корупцією. Впровадження новітніх технологій у сферу державного управління забезпечить ефективний контроль за діяльністю органів влади та та активне залучення суспільства до процесів контролю.

Водночас існують виклики, пов'язані із цифровою інклюзією, низьким рівнем цифрової грамотності та розповсюдженням фейкової інформації.

Для забезпечення ефективності цифрових антикорупційних ініціатив необхідно постійно удосконалювати законодавство, проводити освітні кампанії, підвищувати рівень цифрової грамотності та активно залучати громадськість до антикорупційних заходів. Ці заходи сприятимуть створенню більш прозорої, підзвітної та ефективної системи державного управління.

Крім того, важливо налагодити співпрацю між державними органами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами для розширення можливостей громадського контролю.

Список використаних джерел

- 1.ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги.
- 2.Transparency International. Digital Tools for Anti-Corruption. 2023. URL: <https://www.transparency.org>.
- 3.OECD. Open Government Data for Better Public Services. 2023. URL: <https://www.oecd.org>.
- 4.World Bank. Blockchain for Government Transparency. 2023. URL: <https://www.worldbank.org>.
- 5.UNODC. Whistleblower Protection and Anti-Corruption. 2023. URL: <https://www.unodc.org>.

УДК 351.77:614.2:616-001:338.46:614.2(569.4+519)

ЛОПАТКІНА Оксана,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

LOPATKINA Oksana,

Postgraduate Student, Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0003-5808-1368>

Науковий керівник: **Тетяна ТАРАСЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ З ЛІКУВАННЯ ТРАВМ: ДОСВІД ІЗРАЇЛЮ ТА ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ

STATE REGULATION OF THE PRIVATE SECTOR OF MEDICAL SERVICES FOR THE TREATMENT OF TRAUMA: PRACTICES OF ISRAEL AND SOUTH KOREA

State regulation of the private sector of medical services still faces the main task of ensuring efficiency and quality in the provision of medical services for the treatment of trauma. This shapes the task of reforming, developing and implementing the practices of Israel and South Korea for private medicine. For the effective development and establishment of the private sector of medical services in Ukraine, it is necessary to create a strong legal framework that will regulate and define the current activities of the private sector of medical services for the treatment of trauma, introduce insurance medicine, create new conditions for treatment and train highly qualified personnel.

Keywords: *trauma, public administration, insurance medicine, organizational and legal mechanisms.*

Дослідження проблем державного регулювання у галузі охорони здоров'я є актуальним напрямом наукового пошуку. Науковцями постійно вивчаються сучасні тенденції розвитку підходів до регулювання суспільних відносин у цій сфері, що дозволяє пропонувати шляхи вдосконалення взаємодії всіх складових цього процесу [1, с. 97; 2].

В наш час в Україні, Ізраїлі та Південній Кореї медичні заклади приватного сектору, такі як лікарні, клініки та діагностичні центри, надають медичні послуги населенню з лікування травм. Ці заклади пропонують широкий спектр медичних послуг, від стандартних до ексклюзивних включаючи консультації, діагностику, операції та спеціалізоване лікування. Приватні лікарні та клініки мають сучасну інфраструктуру, сучасне медичне обладнання та спеціалізований медичний персонал. В Ізраїлі та в Південній Кореї створено спеціалізовану та розвинену систему травматологічної допомоги від екстреної медицини до відповідних відділень та навіть великих центрів лікування травм мультидисциплінарним кваліфікованим персоналом. Південна Корея запровадила ефективну систему екстреної медичної допомоги, яка забезпечує швидке транспортування та лікування постраждалих від травм [3; 4; 5].

Вивчення практики зарубіжних країн (Ізраїлю та Південної Кореї) з питань державного регулювання розвитком приватного сектора медичних послуг актуалізує завдання перегляду та модернізації діючої в державі нормативно-правової бази у цій сфері [3]. Вивчення практики Ізраїлю та Південної Кореї щодо впровадження медичного страхування як державного, так і приватного сектору медицини із можливістю отримувати медичні послуги з лікування травм [4; 5], дає змогу відзначити доцільність запровадження загальнообов'язкового державного медичного страхування в Україні.

В Україні потребує посилення державного контролю за діяльністю приватного сектора медичних послуг з лікування травм. Це що можна досягти через прийняття ряду законів та впровадження змін процесів ліцензування, акредитації, атестації.

В Ізраїлі та Південній Кореї держава здійснює контроль за якістю та безпекою медичних послуг, вимагаючи ліцензування та сертифікації приватних медичних закладів та фахівців [5; 6]. Удосконалення організаційно-правових механізмів державного регулювання розвитком приватного

сектора медичних послуг повинно бути важливим інструментом реалізації державної політики в цій галузі, що дозволить здійснити вплив на підвищення якості медичного обслуговування [6; 7].

Подальше осмислення кращого досвіду Ізраїлю і Південної Кореї дозволить визначити напрями подальшого оновлення підходів до державного регулювання приватного сектору медичних послуг з лікування травм, орієнтуючись на пошук нових засобів досягнення кращих результатів лікування пацієнтів. Особливої уваги потребує удосконалення організаційно-правових механізмів державного регулювання розвитком приватного сектору, зокрема, що стосується впровадження страхової медицини. Важливим завданням є створення кращих умов, специфічного середовища для адаптації людей з травмами на основі: розвитку мережі підрозділів реабілітації та реінтеграції; використання нових технологій та фінансування розробки й виробництва протезів; запровадження програм спортивної реабілітації з належним урахуванням сучасних досягнень; застосування дієвих інструментів для сприяння соціальній та сімейній реінтеграції. Водночас необхідно забезпечити підготовку висококваліфікованих спеціалістів, навчання щодо фізичної та психічної допомоги кожному, від екстреної та первинної допомоги до спеціалізованих медичних та реабілітаційних центрів.

Список використаних джерел

1. Kolotilina O., Lomko V., Prasol L. State Policy for the Private Healthcare Sector Development of Ukraine. *Health Economics and Management Review*. 2022. Vol. 1. P. 96-105. <http://doi.org/10.21272/hem.2022.1-10>.
2. Миколенко О. М. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Правова держава*. 2019. № 35. С. 44–53. <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2019.35.181346>.
3. Мотайло О. В. Зарубіжний досвід державного управління у сфері охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.58>.
4. Terkel N., Golan A. The Israeli Health System: The Role of Health Insurance in Ensuring Access to Care. *Health Policy*. 2018. Vol. 122(8). P. 783–788.
5. Bae S. C., You M. Trauma Systems in South Korea: Current Status and Future Directions. *Journal of Trauma Management & Outcomes*. 2019. Vol. 13(1). P. 1–10.
6. Chikritzhs T., Catalano P. Comparative Health Systems: Evaluating Models in the Context of Health Policy. *Health Policy*. 2019. Vol. 123(9). P. 832–837.
7. Gurevitch R., Heller R. Health Care Quality in Israel: Medical Outcomes and Satisfaction. *International Journal for Quality in Health Care*. 2020. Vol. 32(3). P. 139–145.

УДК 35.08

ЛУКОВ Павло,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

LUKOV Pavlo,

postgraduate student at the Department of Public Management and Administration of the Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav

Науковий керівника: **Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

THEORETICAL PRINCIPLES OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The article analyzes the theoretical principles of using artificial intelligence in the public administration system. Artificial intelligence is actively introduced into all spheres of society, including the public administration system. The author found that in the public administration system, artificial intelligence can be applied in the following processes: provision of administrative services, planning of territorial development, in the medical care system, in the system of making management decisions for searching and systematizing all information on the issue, in the personnel management of the public administration system – optimization of some functions for the selection and evaluation of personnel. At the same time, the use of artificial intelligence should be controlled by a person. All the main functions in the public administration system should be performed by professional personnel.

Keywords: public administration, artificial intelligence, administrative services, managerial decision-making, personnel management.

Штучний інтелект широко використовується в сучасному світі і є різноманіттям технологій, здатних давати комп'ютерам здатність навчатися, адаптуватися і виконувати різні завдання, які зазвичай вимагають рівня людського інтелекту. Це включає галузі машинного навчання, обробки природної мови, комп'ютерного зору, автоматизації процесів прийняття рішень і багато іншого.

Застосування продуктів на основі штучного інтелекту може здійснювати сильний вплив на економіку і суспільство, сприяючи зростанню продуктивності та якості послуг. Це також узгоджується з цілями державної стратегії щодо забезпечення технологічної незалежності та зміцнення внутрішніх ресурсів для забезпечення безпеки країни.

Успішне впровадження штучного інтелекту вимагає не тільки створення експертних груп, а й розробки та адаптації відповідних нормативно-правових актів, забезпечення правильного регулювання та захисту даних, а також підготовки та навчання кваліфікованих фахівців. Таким чином, впровадження штучного інтелекту вимагає комплексного підходу та узгоджених дій з боку держави, бізнесу та освітніх установ.

Продукти на базі штучного інтелекту мають потенціал значно покращити виробничі процеси, підвищити точність аналітики та прогнозування, а також створити нові можливості для підприємств. Такі інвестиції в штучний інтелект можуть підтримати цифрову трансформацію галузей економіки та підготувати ґрунт для створення інноваційних продуктів і послуг, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стимулює економічне зростання [1; 2].

У системі публічного управління штучний інтелект може бути застосований у наступних процесах:

1) Адміністративні послуги. Для отримання зрозумілої та доступної інформації про процедуру отримання адміністративних послуг можна скористатися інформаційними ресурсами, які надають відповіді на типові питання, пов'язані з цією темою. Такі ресурси можуть включати в себе веб-сайти державних служб, портали адміністративних послуг або спеціальні онлайн-платформи.

Крім того, існують чат-боти та віртуальні помічники, які спеціалізуються на наданні інформації про адміністративні послуги. Наприклад, такі чати можуть відповідати на різноманітні питання про

процедури оформлення документів, терміни надання послуг, необхідні документи та інші аспекти взаємодії з державними органами.

Використання чат-ботів і віртуальних помічників дозволяє користувачам ставити конкретні питання і отримувати зрозумілі відповіді без необхідності вникати в бюрократичні деталі. Такі ресурси можуть бути доступні на веб-сайтах державних установ або спеціалізованих порталах.

2) Планування територіального розвитку. Розробка рекомендаційної системи, яка підказуватиме оптимальні місця для будівництва нових шкіл, дитячих садків та поліклінік важлива для покращення планування та розвитку соціальної інфраструктури. Враховуючи фактори, такі як транспортна доступність, щільність забудови та забезпечення соціальної інфраструктурою, така система може значно спростити процес прийняття рішень у цій галузі.

Така система може використовувати дані географічної інформації, демографії, транспортної інфраструктури та інших відповідних аспектів, щоб запропонувати оптимальні розташування для нової соціальної інфраструктури. Це дозволить покращити доступність освіти та охорони здоров'я для людей, а також оптимізувати використання територій. Такі технологічні рішення можуть значно полегшити процес прийняття рішень у галузі містобудування та розвитку соціального середовища, спираючись на об'єктивні дані та аналітику.

3) Система медичного обслуговування через спрощення медичної діагностики. Автоматичне виявлення ознак захворювань на електронних медичних зображеннях за допомогою алгоритмів машинного навчання є одним з проривних напрямків у медичній діагностиці. Ці алгоритми можуть бути успішно запроваджені на великих обсягах медичних зображень з вже виявленими патологіями, що дозволяє їм точно ідентифікувати ознаки захворювань і надавати цінну інформацію для лікарів.

4) Система прийняття управлінських рішень для пошуку та систематизації всієї інформації з проблематики.

5) Формування та розвиток кадрів системи публічного управління – оптимізація деяких функцій з відбору та оцінювання персоналу.

Однак, важливо відзначити, що використання таких систем має поєднуватися з уважною перевіркою та підтвердженням певних діагнозів з боку кваліфікованих медичних спеціалістів. Технології машинного навчання можуть бути важливим інструментом у медичній практиці, але остаточне рішення завжди має бути прийняте лікарем на основі комплексного аналізу даних і клінічної картини.

У той же час, можливості штучного інтелекту в публічному управлінні не слід недооцінювати. Алгоритми машинного навчання та аналіз даних можуть забезпечити більш точне прогнозування змін у системі управління, міському середовищі, поліпшити ефективність ресурсів і забезпечити більш гнучкий і адаптивний підхід до управління державою.

Ідеологічний дисбаланс між акцентом на людині і зростанням ролі технологій підкреслює необхідність гармонійного поєднання обох підходів. Комплексний підхід, який поєднує людську мудрість і інтуїцію з можливостями штучного інтелекту, може призвести до більш ефективних і стійких рішень в управлінні державною інфраструктурою і забезпеченні якісного життя населення, тому як кінцева мета правового регулювання полягає в досягненні соціальної справедливості.

Список використаних джерел

1. Оболенський О., Косицька В., Рвач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f740b46-5a48-41d8-b5e0-5e2f24eff3d2/content>

2. Пархоменко-Куцевіл, О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 98–106. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106>

УДК 351:004

МАГИЛЯС Юрій,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

MAHYLIAS Yurii,

Postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the Dnipro University of Technology

Науковий керівник: **Сергій КВІТКА**, доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

АРХІТЕКТУРА ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ARCHITECTURE OF DIGITAL PLATFORMS IN PUBLIC ADMINISTRATION

The architecture of digital platforms in public administration is a multi-level structure of interconnected components that ensure the functioning of a single ecosystem of digital governance. The analysis of scientific research allows us to identify the key structural elements that form the architecture of modern securities in the field of public administration. Promising areas for the development of the architecture of digital platforms of public administration are the introduction of cloud technologies, the transition to microservice architecture, expanding the possibilities of integration with the systems of other countries, in particular within the framework of the European integration of Ukraine.

Keywords: digital governance, public administration, digital platforms, digital transformation.

Архітектура цифрових платформ (далі – ЦП) в публічному управлінні являє собою багаторівневу структуру взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують функціонування єдиної екосистеми цифрового врядування. Аналіз наукових досліджень дозволяє визначити ключові структурні елементи, що формують архітектуру сучасних ЦП у сфері публічного управління [1].

Базовим структурним рівнем архітектури є інфраструктурний шар, що включає фізичні та віртуальні ресурси, необхідні для функціонування платформи. Інфраструктурний рівень об'єднує мережеве обладнання, сервери, центри обробки даних, хмарні сховища та інші технічні засоби, що забезпечують обчислювальні потужності та комунікаційні можливості платформи. Особливістю сучасних підходів до формування інфраструктурного шару є тенденція до переходу від традиційних моделей розгортання власної інфраструктури до використання хмарних сервісів моделі IaaS (Infrastructure as a Service), PaaS (Platform as a Service) або гібридних моделей. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на розгортання та підтримку інфраструктури, забезпечити її масштабованість та гнучкість відповідно до змінних потреб публічного сектору.

Другим рівнем архітектури ЦП є шар даних, що включає системи управління базами даних, сховища даних, інструменти обробки та аналізу інформації. Центральним елементом даного рівня є бази даних та реєстри, що містять інформацію, необхідну для функціонування державних органів та надання послуг громадянам. Ключовою тенденцією розвитку цього компонента є впровадження підходу «data lake» (озеро даних), що передбачає створення єдиного сховища для структурованих та неструктурованих даних з різних джерел. Це дозволяє забезпечити консолідацію інформаційних ресурсів та створити основу для комплексної аналітики та прийняття рішень. Дані у ЦП публічного управління поділяються на базові (ідентифікаційні, демографічні, кадастрові тощо) та транзакційні, що генеруються в процесі взаємодії з користувачами.

На інтеграційному рівні архітектури ЦП розташовуються компоненти, що забезпечують взаємодію між різними функціональними модулями всередині платформи та з зовнішніми системами. Основним елементом цього рівня є інтеграційна шина (Enterprise Service Bus), що реалізує обмін повідомленнями між компонентами на основі сервіс-орієнтованої архітектури (SOA) [2]. Важливим компонентом інтеграційного рівня є API (Application Programming Interface), що забезпечують стандартизовані інтерфейси для взаємодії між системами. В Україні розвиток цього компонента

реалізується через систему «Трембіта», що функціонує на основі естонської платформи X-Road і забезпечує захищений обмін даними між державними реєстрами.

Презентаційний рівень охоплює компоненти, що відповідають за взаємодію з кінцевими користувачами. Це включає веб-портали, мобільні додатки, інформаційні кіоски та інші інтерфейси, через які громадяни, бізнес та публічні службовці органів взаємодіють з платформою. Ефективність презентаційного рівня значною мірою визначається якістю користувацького досвіду та доступністю інтерфейсів для різних категорій користувачів, включаючи осіб з інвалідністю.

Ефективне функціонування цифрових платформ у публічному управлінні значною мірою залежить від дотримання технологічних стандартів та протоколів, що забезпечують узгоджену роботу всіх компонентів архітектури. Базовим елементом стандартизації у сфері цифрових платформ публічного управління є архітектурні фреймворки, що визначають загальні принципи побудови інформаційних систем. Найбільш поширеними у світовій практиці є: TOGAF (The Open Group Architecture Framework) – відкритий стандарт архітектури підприємства; Zachman Framework – онтологічна структура, що дозволяє класифікувати та організувати артефакти архітектури за різними аспектами; FEA (Federal Enterprise Architecture) – архітектурний фреймворк, розроблений урядом США для стандартизації федеральних ІТ-систем; EIF (European Interoperability Framework) – європейська рамкова модель, що визначає принципи інтероперабельності для систем електронного урядування.

В Україні процеси стандартизації цифрових платформ публічного управління регулюються низкою нормативних документів, серед яких ключовими є постанова КМУ «Про затвердження Положення про електронну взаємодію електронних інформаційних ресурсів» [2] та наказ Державного агентства з питань електронного урядування «Про затвердження Вимог до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади» [3]. Ці документи визначають технічні вимоги до форматів даних, протоколів взаємодії та механізмів електронного документообігу. Особливу увагу у стандартизації ЦП публічного управління приділяють відкритим стандартам, що не мають ліцензійних обмежень та можуть вільно використовуватися різними розробниками. Це дозволяє уникнути залежності від конкретних постачальників технологій та забезпечити технологічну нейтральність платформ.

Перспективними напрямками розвитку архітектури ЦП публічного управління є впровадження хмарних технологій, перехід до мікросервісної архітектури, розширення можливостей інтеграції з системами інших країн, зокрема в рамках європейської інтеграції України.

Список використаних джерел

1. Квітка, С., Корсун, В., & Магиляс, Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління* 2024, 12(3), 50-58. <https://doi.org/10.15421/152437>
2. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів. Постанова КМУ від 8 вересня 2016 р. № 606. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п#Text>
3. Про затвердження Вимог до форматів даних електронного документообігу в органах державної влади : наказ ДАПЕВ України від 07.09.2018 № 60. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1306-11#Text>

МАМАТОВА Тетяна,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

БЕШТА Олександра,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

MAMATOVA Tetiana,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-1844-5377>

BESHTA Oleksandra,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0000-5572-4223>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СФЕРІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКИЙ ПРОРИВ

DIGITALISATION IN THE PROVISION OF PUBLIC SERVICES: GLOBAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN BREAKTHROUGH

In the context of the rapid digitalization of the world, public authorities must make every effort to meet the growing expectations of citizens and businesses regarding the quality of public services, accelerate progress in this area and accelerate progress towards the SDGs, and become more resilient and effective in the face of overlapping and deepening crises. Since 2022, Ukraine has continued to demonstrate a steady trend of breakthrough improvement in the E-Government Development Index, rising 16 points to 30th place in the global ranking. Ukraine demonstrated the most significant improvement in the E-participation and Content Provision sub-indices of the online services index, which reached a maximum value of 1, becoming a sub-regional, regional and global leader at once.

Keywords: public administration, digital transformation, communication, e-government.

У цих тезах продовжуємо обговорення тенденцій, які було окреслено нами під час Літньої наукової школи у 2024 році [1]. Нагадаємо, що Д. Гілгерсом та Ф. Пілером у 2011 році було визначено чотири «революції», якими зумовлено невідворотність змін у підходах до цифровізації відносин у сфері надання публічних послуг: інформаційна революція (стрімке поширення новітніх комунікаційних технологій через Інтернет); соціальна революція у спілкуванні (динамічний розвиток мережових спільнот); економічна революція як наслідок нового поділу праці (знання як основа конкурентоспроможності, «віддалені» робочі місця тощо); демографічна революція (особи «із цифрою в їхніх кістках» у віці 13-30 років заповнили ринок праці) [2].

Визначена у 2022 році у Глобальному звіті ООН з е-врядування (UN global e-government survey 2022: The Future of Digital Government) тенденція переходу до E-gov 4.0 як інструменту для побудови ефективних, інклюзивних та підзвітних органів публічного управління, діяльність яких сприятиме результативному виробленню політики та наданню публічних послуг задля досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) [3], набула у звіті 2024 року ще більшого фокусування на досягнення ЦСР. Зазначене додатково підкреслюється назвою звіту – «Прискорення цифрової трансформації для сталого розвитку» (Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development) [4].

У контексті прагнення країн світу досягти Цілей сталого розвитку роль цифровізації в цих зусиллях стає все більш значущою. На думку авторів звіту, оцифрування публічних інституцій та послуг ще ніколи не було таким нагальним, як зараз. За результатами аналізування загальносвітового руху до Рамкової моделі цифрового уряду (A Digital Government Model Framework) було зроблено такі ключові висновки [4, с. 30]:

1. В умовах стрімкої цифровізації світу органи публічного управління повинні докладати всіх зусиль, щоб задовольнити зростаючі очікування громадян і бізнесу щодо якості публічних послуг, прискорити прогрес у цій сфері та прискорити прогрес у досягненні ЦСР, а також стати більш стійкими/резильєнтними та дієвішими перед обличчям криз, що перетинаються та поглиблюються.

2. Для урядів, дослідників, аналітиків та інших осіб, які вивчають або оцінюють електронний уряд, важливо не тільки йти в ногу зі світовими тенденціями та досягненнями, але й розуміти, що кожна країна має власні ресурсні обмеження, правові та регуляторні рамки, а також культурні, політичні та соціальні норми, які можуть мати значний вплив на те, як цифровий уряд запроваджується та реалізується згідно з національними пріоритетами розвитку та стратегіями для досягнення ЦСР;
3. Використання Рамкової моделі цифрового уряду ООН може надати країнам можливість прискорити цифрову трансформацію для сталого розвитку, керуючись принципами ефективного врядування в інтересах сталого розвитку та комплексом цифрових параметрів і ключових рушіїв діяльності (key business drivers) у просуванні цифрового урядування.
- За період з 2022 року Україна продовжила демонструвати стійкий тренд на проривне покращення значення Індексу розвитку електронного урядування (the E-Government Development Index, EGDI), піднявшись на 16 пунктів до 30 місця у світовому рейтингу зі значенням EGDI 0.8841 (рис. 1) [5].

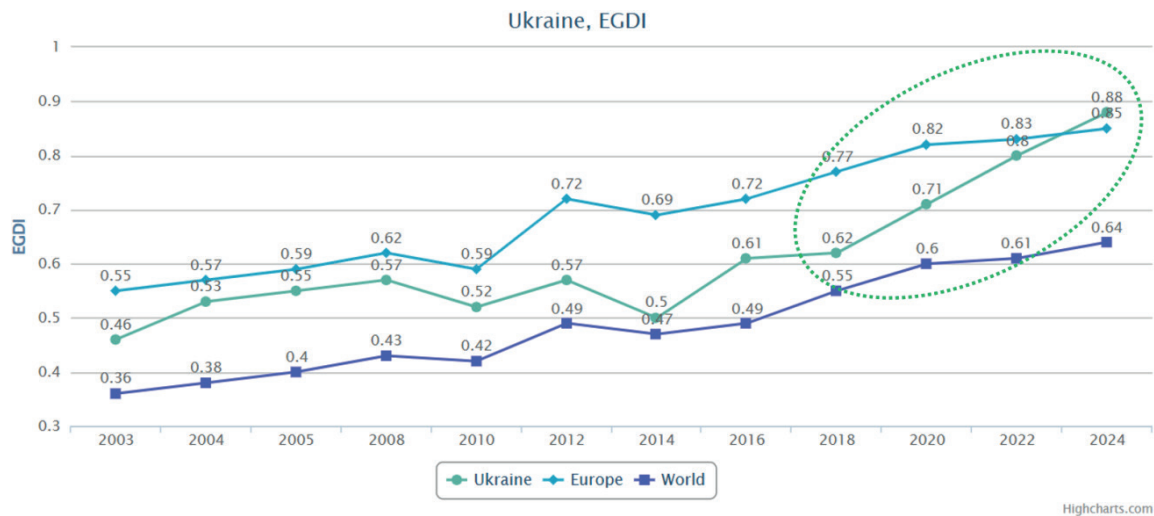


Рис. 1. Динаміка індексу розвитку електронного урядування для України, Європи та загальносвітового (EGDI, 2003-2024) [5]

За загальним значенням EGDI у 2024 році Україна є лідером у субрегіоні Східної Європи (регіональним і світовим лідером у 2024 році є Данія зі значенням EGDI 0.9847) [5]. За всіма складовими EGDI Україна входить до групи країн з «дуже високим EGDI» (Very high EGDI): індекс онлайн послуг (Online Services Index, OSI) – 0.9854; індекс телекомунікаційної інфраструктури – (Telecommunications Infrastructure Index, TII) – 0.8428; індекс людського капіталу (Human Capital Index, HCI) – 0.8240 [4, с. 119].

Найбільш значуще покращення Україна продемонструвала за субіндексами «Е-залучення» (E-participation) та «Надання контенту» (Content Provision) індексу онлайн послуг, які досягли максимального значення – 1 (рис. 2). При тому за субіндексом «Е-залучення» з 2022 до 2024 року Україна зрушила з 57 місця у рейтингу на перше, ставши одразу субрегіональним, регіональним та світовим лідером [5].

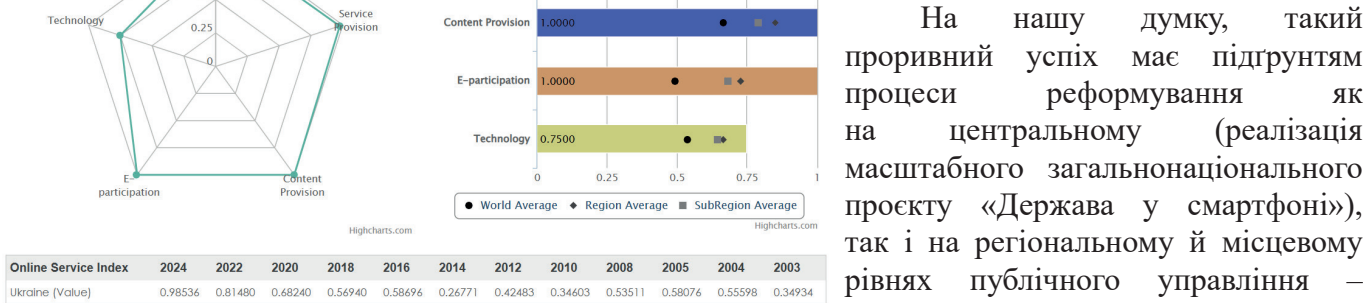


Рис. 2. Структура індексу онлайн послуг та значення субіндексів для України у 2024 році та динаміка показників за 2003-2024 роки [5]

супроводу з боку спеціалізованих департаментів обласних державних (військових) адміністрацій. Це бачення сформоване на підґрунті аналізування результатів двох років оцінювання за Індексом цифрової трансформації регіонів України [6] та першого пілотного вимірювання Індексу цифрової трансформації територіальних громад України [7].

Список використаних джерел

1. Маматова Т., Чикаренко І., Бешта О. Цифрова трансформація публічного управління задля забезпечення інфокомунікації. Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнародного круглого столу, м. Київ, 18 червня 2024 р. / за заг. ред. Л. Комахи, Н. Корчак, Н. Ларіної. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с. С. 134 – 135. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2120/files/252be71b-8e9c-4eaf-8a72-dea2f4895774.pdf>
2. Hilgers D., Piller F. Extending open innovation to open government: a roadmap for new opportunities in citizensourcing. InnovationManagement.se : web-site. 28.02.2011. URL: <https://innovationmanagement.se/2011/02/28/extending-open-innovation-to-open-government-a-roadmap-for-new-opportunities-in-citizensourcing/>
3. UN global e-government survey 2022: The Future of Digital Government. N.Y.: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2022. 311 p. URL: [https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web %20version %20E-Government %202022.pdf](https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf)
4. UN global e-government survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. N.Y.: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, 2024. XXIII, 180 p. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>
5. Country Selector. Ukraine. UN E-governanment Knowledgebase : web-site. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>
6. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України, 2024. URL: [https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/ІНДЕКС %202024 %202 %201.pdf](https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/ІНДЕКС%202024%202%201.pdf)
7. Індекс цифрової трансформації територіальних громад України. Перше пілотне вимірювання на основі самооцінки ОМС. Цифрова громада : веб-сайт. URL: <https://hromada.gov.ua/index>.

УДК 004.738.5:316.42:342.57 (477)

МАТВЕЄВА Ольга,

доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

MATVEIEVA Olga,

Assoc. Prof. of Science in Public Administration of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-3344-1497>

ЦИФРОВЕ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПРОЦЕСІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ

DIGITAL CIVIC ENGAGEMENT IN ENSURING THE RESILIENCE OF PUBLIC SERVICE DELIVERY IN WARTIME CONDITIONS

The paper explores the role of digital civic engagement in enhancing the resilience of public service delivery during the wartime conditions in Ukraine. It identifies key factors enabling such engagement in a digital realm, embracing polycentricity, system's inclusivity, mutual trust between actors, informed and competences-built participation. It highlights how digital tools can enable wider public involvement in governance and decision-making processes, particularly in crisis management.

Keywords: digital civic engagement, public service, resilience, digital transformation, participatory governance, Ukraine.

Реалії повномасштабної війни в Україні актуалізують питання стійкості системи надання публічних послуг та ефективного управління в умовах невизначеності й посилення як зовнішніх, так і внутрішніх загроз. Цифрова трансформація державного управління стає одним із ключових механізмів забезпечення залученості громадян та стабільності функціонування державних інститутів надання послуг. З огляду на необхідність реагування на такі загрози шляхом практичних кроків, на секційному засіданні конференції автором презентовано проєктно-науковий підхід кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка» до стимулювання цифрового громадського залучення в місті Дніпрі. Він полягає у формулюванні науково-практичної проблеми, визначенні проєктної мети на її основі за SMART-критеріями (конкретність, вимірюваність, досяжність, актуальність та обмеженість у часі) й складання і реалізації відповідного проєкту з оцінкою його результатів та соціально-політичного ефекту. Узагальнено, цю логіку схематизовано на рисунку 1.



Рис. 1. Проєктно-науковий підхід кафедри державного управління до стимулювання цифрового громадського залучення в м. Дніпрі

Однією з практичних ініціатив, що ілюструють ефективність посилення цифрової грамотності і готовності громадськості до залучення до процесів надання публічних послуг, є презентований освітній е-курс «Ти керуєш» [1], спрямований на формування цифрової компетентності громадян та стимулювання їхньої участі у процесах прийняття суспільно значимих рішень. Крім того, важливим етапом дослідження стала участь української делегації у одній з найбільших європейських науково-практичних конференцій з питань цифрового врядування – EGOV2024, що надало можливість вивчення передових практик цифровізації та формування міжнародної мережі партнерств для подальшого розвитку власних професійних та проектних ініціатив.

Наскрізним завданням цього проекту («е-Демократія та інноваційне врядування в Дніпропетровській області») стало наукове дослідження громадської партисипації у виробництві публічних послуг у співпраці з естонськими колегами – Інститутом політичних досліджень ім. Йохана Шютте та Українським центром Тартуського університету Естонії. Етап наукового аналізу охопив вивчення перших ініціатив з цифрового співвиробництва у сфері надання публічних послуг у м. Дніпрі і Дніпропетровській області. Серед них, зокрема, – створення допоміжних цифрових сервісів для підтримки, реабілітації та реінтеграції ветеранів, а також розробка і ведення баз даних громадськими організаціями про потреби нових вразливих соціально-економічних груп, що сформувались через російську агресію, спричинені нею руйнування і людські втрати.

Визначено ключові фактори успішного управління стійкістю таких ініціатив: забезпечення їх поліцентризму, системної інклюзивності і передбачення можливості партисипації, взаємної довіри та компетентності учасників. Відповідно, першим виділеним фактором є поліцентризм – створення технічних, географічних та інституційно-правових умов для громадської участі, за яких цифрові ініціативи формуються і можуть стало розвиватися на базі децентралізованих структурах управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змінних зовнішніх і внутрішніх умов та забезпечують належну координацію між учасниками з боку держави і громадянського суспільства. Другим фактором є системна інклюзивність, що передбачає забезпечення доступу до цифрових інструментів для всіх груп учасників таких відносин, включаючи осіб з обмеженими можливостями, внутрішньо переміщених осіб та представників вразливих соціальних категорій. Також орієнтація системних можливостей на інклюзивність ініціатив і практик передбачає гендерно-вікову чутливість [3], що має на меті забезпечити можливості рівної, захищеної та безпечної участі представників різних гендерно-вікових категорій експертно-фахових спільнот. Третій фактор – передбачення можливості партисипації у процесах вироблення публічноуправлінських рішень, що має на меті інтеграцію механізмів громадського залучення в процес ухвалення таких рішень, включаючи електронні консультації, голосування та моделі колективного фінансування публічних послуг [2]. Четвертим фактором є утвердження рівності всіх учасників, незалежно від статусу, расово-класової, гендерно-вікової приналежності тощо, що формує умови взаємної довіри. Взаємна довіра, в свою чергу, будується на тлі забезпечення прозорості цифрових процесів, захисту персональних даних користувачів і створення механізмів прямого зворотного зв'язку, що сприяють підзвітності публічноуправлінських дій, посилення довіри громадян до цифрових ініціатив та один до одного. І, нарешті, п'ятим фактом є гарантування компетентності учасників та їх розділення спільних цінностей розвитку і забезпечення стійкості держави у війні. Це забезпечується підвищенням рівня цифрової грамотності населення, стійкості до цифрових загроз і дезінформації, і високим рівнем компетентності публічних службовців та залучених активістів через систему неформального навчання для ефективного розвитку інфраструктури цифрових технологій у сфері публічних послуг.

Підсумовано, що Україна показала світовий приклад екстремальної цифрової трансформації, впроваджуючи в умовах війни рекордні за швидкістю, масштабістю і якістю цифрові трансформації системи врядування, демонструючи потенціал для подальшого співробітництва держави і громадянського суспільства у сфері спільного розвитку публічних послуг [4] на етапах формування їх візії, виробництва, удосконалення візуально-технічного дизайну, надання користувачу та подальшого моніторингу реалізації (рис. 2).

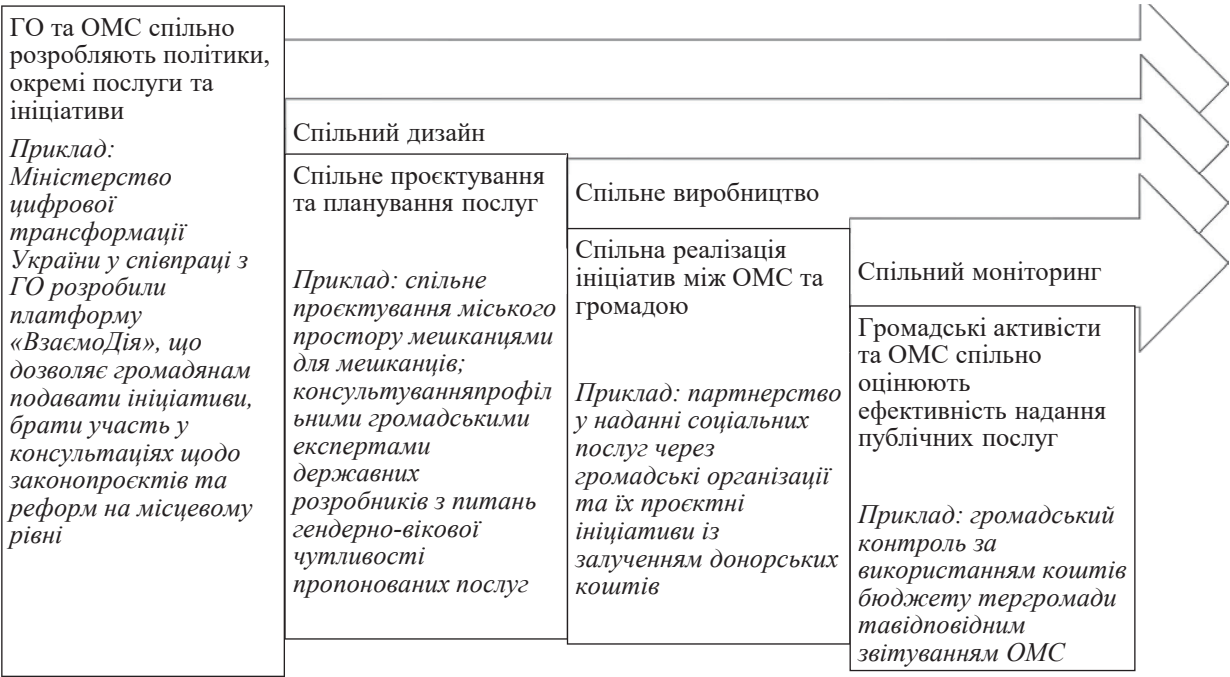


Рис. 2. Форми залучення громад до процесів надання публічних послуг в Україні, де ГО – громадські організації, ОМС – органи місцевого самоврядування

Таким чином, завдяки розвитку екосистеми цифрових можливостей органи місцевого самоврядування, громадські активісти, а також міжнародні партнери формують поліцентричні системи участі, впливу і реагування. В цій екосистемі громадяни-користувачі з об'єктів державного впливу перетворюються на активних суб'єктів – ключових учасників розподіленого публічного управління через інструменти прямої демократії. З відповідними повноваженнями і межами впливу залучених учасників, цифрові рішення створюють екосистему підвищення компетентності та розподіленої довіри через спільнодію, де залучення громадян є не лише бажаним, а критично необхідним для збереження стійкості держави, що опинилася під тиском російської військової агресії. У такий спосіб Україна зможе не просто адаптуватися до викликів війни, а сформувати новий глобальний стандарт інформованої цифрової участі, заснований на знаннях та взаємопідтримці індивідуальної ініціативи. Це надасть можливості не просто виживання в кризових умовах, а й створення революційної моделі цифрового громадянства [5], яка може стати орієнтиром для інших держав, що здійснюють цифрову трансформацію в умовах загострення ризиків безпеки.

Список використаних джерел

1. Ти керуєш. е-Курс про принципи електронного урядування і основи цифрової трансформації у політиці та врядуванні. 2024. URL: <https://course.ednipro.dp.ua/>

2. Khutkyy D., Matveieva O. Sustainable Development, Digital Democracy, and Open Government: Co-Creation Synergy in Ukraine. Comparative Southeast European Studies, 2024, Vol. 72, № 4, 436-464.

3. Matveieva O. A gender perspective on the role of technology in democratic development through wartime civic engagement. Journal of Gender Studies, 2024, 1-15.

4. 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. 2024. URL: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/9720c3f5-5684-40fb-abae-8cef0f01d144>

5. Matveieva O., Navumau V., Gustafsson M. Adoption of Public e-services versus Civic Tech Services: On the Issue of Trust and Citizen Participation in Ukraine and Belarus. In International Conference on Electronic Government, 2022, с. 15-30.

УДК 351/354:004.9(519.5:477)

МЕРЗЛІКІНА Марія,

здобувачка вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету

MERZLIKINA Maria,

student of Mykolaiv National Agrarian University

Науковий керівник: **Олена ЛІВАНДОВСЬКА**, асистент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УРЯДУВАННЯ: ДОСВІД РЕСПУБЛІКИ КОРЕЯ ТА МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

DIGITALIZATION IN THE PUBLIC GOVERNMENT SYSTEM: EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF KOREA AND POSSIBILITIES OF IMPLEMENTATION FOR UKRAINE

This work explores the experience of the Republic of Korea in the field of digitalization of public governance and the potential for implementing similar innovative practices in Ukraine. The Republic of Korea is a leader in utilizing digital technologies to enhance the effectiveness of public administration, transparency, and the quality of public services. The study examines key digital platforms such as Gov.kr24, Open Data Portal, and the participatory budgeting system that allows citizens to participate in local budget distribution. The adaptation of Korean practices in Ukraine could promote the development of digital infrastructure, improve management processes, and strengthen democratic institutions.

Keywords: digitalization, public government, republic of Korea, Ukraine.

В сучасності цифровізація стала одним із ключових факторів модернізації системи публічної служби в різних країнах світу. Впровадження цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність державного управління, забезпечити прозорість процесів і покращити якість надання публічних послуг для громадян.

Тема цифровізації в державному урядуванні вже детально досліджувалась серед вітчизняних дослідників, зокрема в працях Ващенко К., Дмитренко Г., Ракіпова О., Обушної Н., Січкаренко К. та інших. Однак системне опрацювання міжнародного досвіду як орієнтиру для України потребує подальшого розгляду, оскільки сучасні практики в сфері цифровізації постійно еволюціонують під впливом зовнішньо-економічних умов, технологічних та соціальних викликів.

Країни з високим рівнем цифрової трансформації демонструють успішні моделі інтеграції технологій у сферу державного управління. Важливим для дослідження є досвід Республіки Корея, оскільки ця країна є одним із лідерів у сфері цифрового врядування та ефективного використання інформаційних технологій у державному управлінні й здійснила стрімкий стрибок від традиційної бюрократичної системи до інноваційної, цифрово-орієнтованої моделі державного управління.

Цифрові державні послуги в Республіці Корея представлені широким спектром сервісів, орієнтованих на різні категорії користувачів: Уряд – Громадянин (G2C), Уряд – Бізнес (G2B), Уряд – Уряд (G2G) та Уряд – Державні службовці (G2E). Додатково діють урядові цифрові платформи [1].

Так, у сфері G2C на території Кореї доступні такі ресурси як Gov.kr24 (єдиний урядовий портал державних послуг), Open Data Portal (data.go.kr) (офіційний портал відкритих даних уряду Кореї), National Health Insurance (система національного медичного страхування), E-people (Participation) (інтерактивна платформа, що дозволяє громадянам подавати петиції, скарги та пропозиції до урядових органів), Edunet (e-Education) (державний освітній портал). У сфері G2B існують такі сервіси як UNI-PASS (митниця), KONEPS (закупівлі), BIZINFO (бізнес), KIPO (патентне відомство). Сектор G2G та G2E країни представлений через цифрову документацію, цифровий облік бюджету тощо. Даний підхід демонструє комплексне впровадження цифровізації в сфері державних послуг, котрий сприяє підвищенню ефективності державного управління, прозорості та задоволеності громадян.

Нині інтегрований корейський інтернет – портал комплексно представляє 90 000 різноманітних державних послуг, а відкритий веб-портал публічних даних налічує понад 50 000 відкритих баз даних близько 900 державних організацій [1].

Також в Республіці Корея вже третє десятиріччя функціонує система ініціативного бюджетування, яка дозволяє мешканцям певних територій брати участь у процесі розподілу місцевих бюджетних коштів. Завдяки публічному процесу реєстрації на електронному порталі, громадяни можуть безпосередньо впливати на визначення пріоритетів бюджетного фінансування. В Україні така система може сприяти більш ефективному використанню бюджетних коштів та підвищенню рівня громадської участі у процесах прийняття рішень.

Важливо зазначити, що ефективне впровадження цифрових технологій у державному управлінні вимагає не лише адаптації кращих практик, але й активної міжнародної співпраці. Україна вже мала досвід партнерства з Кореєю – у 2021 році Міністерство енергетики України розпочало співпрацю з корейською корпорацією КТ у впровадженні технологій «розумних» мереж (Smart Grid) [2].

Це партнерство передбачає обмін досвідом та технологіями для модернізації енергетичної інфраструктури України. Даний крок спрямований на підвищення ефективності енергетичних систем, зменшення втрат енергії та покращення управління енергоспоживанням. Однак тут важлива також комплексність партнерства, коли кращі практики цифрового урядування можуть бути інтегровані й в інші ключові галузі економіки та суспільства, наприклад, доволі ефективним було б перейняття досвіду Кореї в галузі розвитку цифрової інфраструктури для підтримки «розумних» міст (Smart Cities), що активно впроваджуються в країні як інструмент управлінської модернізації та сталого розвитку міських територій. В сфері державного урядування це б сприяло забезпеченню більш ефективного управління міськими ресурсами, покращенню якості життєвого середовища та розвитку інноваційних рішень для вирішення проблем урбанізації, зокрема в таких аспектах, як транспорт, енергетика, управління відходами та охорона навколишнього середовища.

Отже, досвід Республіки Корея у цифровізації державного урядування є цінним орієнтиром для України. Важливо враховувати, що адаптація корейських практик має відбуватись з урахуванням національних особливостей та політичного контексту. Успішне впровадження цифрових рішень сприятиме зміцненню демократичних інститутів, розвитку інноваційної економіки та побудові суспільства, орієнтованого на потреби громадян.

Список використаних джерел

1. Петько С. Цифровий прорив Республіки Корея у сфері державного урядування. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-47> (дата звернення: 18.02.2025).
2. Ukrinform. Міненерго та корейська компанія впроваджуватимуть «розумні» мережі в енергетиці України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3183867-minenergo-ta-korejska-kompania-vprovadzuvatimut-rozumni-merezi-v-energetici-ukraini.html> (дата звернення: 18.02.2025)

УДК 352.07:911.375

МИРГОРОДСЬКА Марія,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

MYRHORODSKA Mariia,

Postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the Dnipro University of Technology

Науковий керівник: **Євген БОРОДІН**, доктор історичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ІНТЕГРАТИВНА МОДЕЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМФОРТНОГО МІСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

INTEGRATIVE MODEL OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF A COMFORTABLE URBAN ENVIRONMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

A modern city is a complex, multidimensional system where economic, social, environmental, technological, and cultural aspects of life are intertwined. In the context of the rapid digitalization of society, there is a need to form qualitatively new approaches to urban environment management, which would take into account both traditional mechanisms of public administration and the opportunities opened up by digital technologies. The integrative model of public management of the development of a comfortable urban environment is an attempt to synthesize these various aspects into a single, holistic management system. In the context of public administration, integration means the unification of various elements, subsystems, processes and management mechanisms into a single, coordinated system to achieve a common goal – to ensure a comfortable urban environment.

Keywords: digital transformation, social movements, digital democracy, democratic transformations.

Сучасне місто – це складна, багатовимірна система, де переплітаються економічні, соціальні, екологічні, технологічні та культурні аспекти життя. В умовах стрімкої цифровізації суспільства виникає потреба у формуванні якісно нових підходів до управління міським середовищем, які б враховували як традиційні механізми публічного управління, так і можливості, що відкриваються завдяки цифровим технологіям [1]. Інтегративна модель публічного управління розвитком комфортного міського середовища є спробою синтезувати ці різні аспекти в єдину, цілісну систему управління.

У контексті публічного управління інтеграція означає об'єднання різних елементів, підсистем, процесів та механізмів управління в єдину, узгоджену систему для досягнення спільної мети – забезпечення комфортного міського середовища.

Важливо розуміти, що сучасне публічне управління вже не може існувати в рамках жорсткої ієрархічної структури, де рішення приймаються у форматі «згори донизу». Нова парадигма публічного управління передбачає співучасть, партнерство та мережеві взаємодії між урядовими структурами, приватним сектором та громадянським суспільством. Саме така співучасть стає можливою та ефективною в умовах цифровізації, коли технології забезпечують нові канали комунікації та механізми прийняття рішень.

Інтегративна модель, яку ми пропонуємо, ґрунтується на чотирьох ключових теоретичних підходах:

Системний підхід – розглядає місто як складну, відкриту систему взаємопов'язаних елементів, де зміна в одному компоненті впливає на інші.

Мережевий підхід – зосереджується на взаємодії різних акторів у процесі публічного управління через формальні та неформальні мережі.

Партисипативний підхід – передбачає активну участь громадян у процесах прийняття рішень щодо розвитку міського середовища.

Адаптивний підхід – акцентує увагу на гнучкості системи управління, її здатності пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Поєднання цих чотирьох підходів дозволяє сформулювати теоретичний фундамент для інтегративної моделі публічного управління, яка здатна ефективно функціонувати в умовах цифровізації. На наш погляд вона має включати відповідні структурні компоненти та функціональні зв'язки між ними.

1. Центр стратегічного планування та координації – ключовий структурний елемент моделі, який відповідає за формування стратегічного бачення розвитку міського середовища, координацію діяльності різних підрозділів та моніторинг результатів.

2. Цифрова платформа інтегрованих міських послуг – технологічна основа моделі, яка забезпечує єдиний інтерфейс доступу до міських послуг для громадян, бізнесу та посадових осіб. Досвід європейських країн, зокрема Британії показує, що міста, які впровадили подібні платформи, демонструють вищу ефективність надання послуг та вищий рівень задоволеності громадян [1].

3. Система цифрового моніторингу комфортності міського середовища – компонент, що відповідає за збір, аналіз та візуалізацію даних про різні аспекти міського середовища. Система включає мережу сенсорів, які збирають дані про якість повітря, рівень шуму, інтенсивність руху, стан зелених насаджень та інші параметри комфортності.

4. Мережа громадської участі та співуправління – структурний елемент, що забезпечує залучення громадян до прийняття рішень щодо розвитку міського середовища. У рамках запропонованої моделі мережа громадської участі інтегрується з цифровою платформою, що дозволяє громадянам не лише висловлювати свою думку, але й безпосередньо впливати на рішення щодо розвитку міста [2].

5. Аналітичний центр міських даних – компонент, що відповідає за обробку та аналіз великих обсягів даних (Big Data) для підтримки прийняття управлінських рішень. Аналітичний центр використовує методи машинного навчання та штучного інтелекту для виявлення прихованих закономірностей та прогнозування тенденцій розвитку міського середовища [3].

6. Центр цифрових компетенцій та інновацій – структурний елемент, що забезпечує розвиток цифрових навичок як серед працівників органів місцевого самоврядування, так і серед громадян. Як зазначав Д. Тапскотт, у цифровій економіці найціннішим ресурсом стає не капітал, а люди з цифровими компетенціями [4].

Запропонована інтегративна модель публічного управління розвитком комфортного міського середовища в умовах цифровізації може бути відповіддю на сучасні виклики міського розвитку. Вона дозволяє органічно поєднати традиційні механізми публічного управління з новими можливостями, які відкриваються завдяки цифровим технологіям.

Список використаних джерел

1. Мазур, О., Квітка, С., & Миргородська, М. Роль креативних індустрій в публічному управлінні розвитком громад: досвід Великої Британії. Аспекти публічного управління, 12(2), 13-20. 2024. <https://doi.org/10.15421/152420>

2. Квітка, С., & Корсун, В. Механізми мережевого управління взаємодією публічної влади та громадянського суспільства. Аспекти публічного управління, 11(2), 81-87. 2023. <https://doi.org/10.15421/152322>

3. Квітка, С., Новіченко, Н., & Бардах, О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. Аспекти публічного управління, 9(4), 85-94. 2021. <https://doi.org/10.15421/152140>

4. Tapscott, D. Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World. McGraw-Hill. 2008.

МИХАЙЛЕНКО Олена,

старший викладач кафедри інженерної механіки та комп'ютерного проектування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

MYKHAILENKO Olena,

Senior Lecturer, Department of Engineering Mechanics and Computer Design, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

<https://orcid.org/0000-0002-8836-3222>

ВИКОРИСТАННЯ GOOGLE ПЛАТФОРМ ДЛЯ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ УСПІШНОСТІ СТУДЕНТІВ

USING GOOGLE PLATFORMS FOR TEACHING AND MONITORING STUDENTS' PERFORMANCE

The development of distance learning through modern information technologies enables effective education via online platforms such as Google Classroom. This service provides collaborative work, test organization, and electronic document management. The use of the «flipped classroom» technology and integration with other Google tools creates opportunities for personalizing learning, increasing motivation, and enhancing communication between students and teachers, thereby contributing to improved quality of education and convenience in the learning process.

Keywords: Google Classroom, distance learning, internet technologies.

Застосування сучасних інформаційних й інноваційних технологій в освіті є перспективним напрямком педагогічної науки, оскільки робить можливим надання освітніх послуг за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища: сукупності інформаційних ресурсів, технічних засобів і каналів телекомунікації, – яке передбачає обмін навчальною інформацією на відстані. Такий підхід має на меті впровадження дистанційної освіти і дистанційного навчання, в закладах вищої освіти, під яким розуміють навчання з використанням комп'ютерних і телекомунікаційних технологій, що забезпечують інтерактивну взаємодію викладача і студентів на різних етапах навчання, а також самостійну роботу з матеріалами інформаційної мережі [1].

Дистанційне навчання в межах дистанційної освіти виступає як особлива педагогічна технологія, що організовує освітній простір через застосування специфічних стратегій і тактик взаємодії студентів із джерелами нових знань. Воно передбачає створення навчального інформаційного середовища, яке включає комп'ютерні ресурси, електронні бібліотеки, відео- та аудіоматеріали, навчальні посібники тощо. Завдяки такому середовищу студенти можуть здобувати знання як самостійно, так і за підтримки викладача, а також здійснювати двосторонню комунікацію з необмеженою кількістю користувачів, чия діяльність підлягає відстеженню та контролю. [2].

Дистанційне навчання може бути послідовним, паралельним або самостійним фрагментом у загальній системі навчання. У першому випадку передбачається поєднання очної і дистанційної форм навчання, що послідовно впроваджуються в освітній процес. Паралельне дистанційне навчання виконує ілюстративні, тренінгові і контрольні функції. У третьому варіанті дистанційне навчання застосовується для вивчення окремої дисципліни або всього курсу [1]. Таким чином, дистанційне навчання є особливою педагогічною технологією, що ґрунтується на принципах відкритої освіти та використовує сучасні телекомунікаційні засоби для взаємодії в інформаційному просторі. Воно може застосовуватися як для студентів заочної, так і денної форми навчання, забезпечуючи можливість модифікації традиційних занять та збільшення частки самостійної роботи студентів.

Інтернет-технології, які швидко освоюються сучасними студентами, дають їм впевненість в собі, створюють більш комфортні умови для самореалізації і творчості, підвищують мотивацію навчання, збільшують коло спілкування, надають великий обсяг різноманітних освітніх ресурсів. Але і для викладача вони відкривають безліч можливостей:

- глибоко висвітлюють теоретичні питання, що допомагає здобувачам освіти вникнути більш детально в процеси і явища, які не могли б бути вивчені без використання інтерактивних моделей;
- це необмежені можливості для реалізації інклюзивної освіти і т.д.

На сьогоднішній день на перше місце виходять системи дистанційного навчання. Ці системи досить давно відомі викладачам вузів. За допомогою дистанційних освітніх технологій можна

не тільки перекласти на плечі комп'ютера ряд рутинних педагогічних дій, а й організувати посправжньому якісне, індивідуальне, диференційоване навчання. Сьогодні існує три найбільш відомих безкоштовних систем дистанційного навчання: Moodle, Edmodo, Google Classroom.

Google-продукти постійно оновлюються, що робить їх особливо актуальними для використання в освітньому процесі. Сучасні сервіси Google є легкими у використанні, доступними та сприяють спільній роботі, що відкриває нові можливості для студентів та викладачів.

Основні переваги використання сервісів Google в освіті:

Спільна робота: за допомогою сервісів, як-от Google Документи чи Google Презентації, учасники навчального процесу можуть спільно редагувати документи в режимі реального часу, обговорювати ідеї та вносити зміни без необхідності обмінюватися файлами.

Організація опитувань і тестувань: за допомогою Google Форм можна швидко створювати опитування, тести або збирати відповіді на завдання, що полегшує процес оцінювання та аналізу знань.

Електронний документообіг: інструменти Google дозволяють створювати, зберігати та обмінюватися документами онлайн, що забезпечує зручний доступ до інформації як для студентів, так і для викладачів.

Централізоване оновлення: завдяки постійному оновленню сервісів, всі користувачі завжди працюють з актуальними інструментами, що мінімізує технічні проблеми та забезпечує сучасні можливості для навчання.

Таким чином, використання Google-продуктів на заняттях сприяє підвищенню інтерактивності, спрощує комунікацію між учасниками навчального процесу та забезпечує ефективну організацію навчання.

Методичні рекомендації щодо використання сервісу Google Classroom.

Перед тим як почати роботу в сервісі Google Classroom, здобувачі освіти мають ознайомитись з технологією «перевернутого навчання». Вони дізнаються, як може бути організовано змішане навчання і яке обладнання для цього потрібно, а також як саме буде вибудована їх робота по кожній дисципліні окремо в рамках даної технології.

Кожен студент отримує докладну інструкцію, як зареєструватися на курсі, як користуватися сервісом і як буде відбуватися взаємодія з викладачем. Потім їм надсилають код і електронну адресу, де вони повинні самі записатися на курс, натиснувши на кнопку «Приєднатися до курсу».

Після цього перед ними відкривалася «стіна» з методичними рекомендаціями для виконання практичних, лабораторних, контрольних, графічно-розрахункових робіт та КР/КП з винесеними окремо на сторінці курсу прикладами виконання та варіантами завдань; з вимогами до оформлення та формою подачі результатів; з критеріями оцінювання та терміном виконання.

Отже, користувачі повинні систематично виконувати завдання на курсі, самостійно вивчаючи теорію дисципліни, звертаючись до матеріалів курсу стільки разів, скільки їм буде потрібно. Під час перегляду матеріалу вдома, вони мають змогу перевірити свій рівень засвоєння матеріалу, за допомогою тестів, розміщених в завданнях. Їх роботи перевірялися або автоматично, або викладачем в режимі онлайн.

Сервіс Google Classroom дозволяє просто і зручно організувати процес змішаного навчання в рамках технології «Flipped Classroom» завдяки наявності швидкої інтеграції з іншими сервісами Google (Google Drive, Google Forms, Google Sheets, Google Docs і т. д.), зручного інтерфейсу і відсутності складної реєстрації. Інтерфейс сервісу мінімалістичний, а тому викладачам та студентам не важко розібратися в навігації даного сервісу.

Google Classroom робить навчання більш продуктивним: він дозволяє зручно публікувати і оцінювати завдання, організувати спільну роботу і ефективну взаємодію всіх учасників процесу. Створювати курси, роздавати завдання і коментувати роботи студентів – все це можна робити в одному сервісі.

Отже Google Classroom є зручною платформою для навчання, за допомогою якої систему освіти можна зробити максимально гнучкою, інтерактивною і персоналізованою.

Список використаних джерел

1. Піндус Н.М., Гуменюк Т.В., Слабінога М.О., Старко І.Ю. Впровадження навчальної платформи moodle, інтеграція google meet та використання пакету хмарного програмного забезпечення g suite for education в освітньому процесі іфнтунг / ІФНТУНГ <https://2021.moodlemoot.in.ua/course/view.php?id=13>
2. Pysanko, M. L., & Martynenko, O. Y. (2020). MOODLE as a means of teaching prospective interpreters via ecourse on listening comprehension in english. Information Technologies and Learning Tools, 75(1), 237-252. <https://doi.org/10.33407/itlt.v75i1.2644>.

УДК 323.48

ОРИЩУК Василь,

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, науковий співробітник Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЛАРИНА Наталія,

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORYSHCHUK Vasyi,

PhD in Public Management and Administration, Scientific Researcher at Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-4362-2785>

LARINA Nataliia,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Public Policy, Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/000-0001-5843-0765>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

PUBLIC ADMINISTRATION OF INTELLECTUAL POTENTIAL DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

The study explores innovative public administration mechanisms for fostering intellectual potential in the digitalization era. It underscores the role of artificial intelligence, big data, and digital platforms in enhancing governance efficiency, transparency, and citizen engagement. Special attention is given to public-private partnerships and international best practices as key drivers of sustainable socio-economic growth. The research identifies challenges such as digital literacy gaps and infrastructure limitations while advocating for strategic state programs to develop digital competencies. The findings contribute to the modernization of administrative processes and the advancement of innovative public administration practices in Ukraine and beyond.

Keywords: digitalization, public administration, intellectual potential, innovation, digital competencies.

У сучасному світі, де цифровізація охоплює всі сфери суспільного життя, розвиток інтелектуального потенціалу стає стратегічно важливим для державного управління. Він виступає основним ресурсом, що включає знання, навички та компетенції, необхідні для забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності країни. Цифровізація не лише трансформує традиційні моделі управління, а й створює нові можливості для вдосконалення процесів ухвалення рішень завдяки сучасним технологіям, зокрема штучному інтелекту (AI), аналітиці великих даних і цифровим платформам. Ефективна інтеграція цих технологій є ключовим фактором модернізації управлінських процесів, що зумовлює потребу в глибокому науковому аналізі механізмів публічного управління в умовах цифровізації.

Теоретична основа цього дослідження спирається на комплексне розуміння цифровізації як процесу, що охоплює технічний, організаційний і соціальний виміри. Згідно з дослідженнями С. Петька та В. Саприкіна, впровадження цифрових технологій у державне управління слугує каталізатором підвищення ефективності ухвалення рішень завдяки автоматизації рутинних процесів і зменшенню впливу суб'єктивних чинників. Водночас концепція інтегрованої цифрової трансформації передбачає створення нормативно-правової бази, що забезпечує правову визначеність у застосуванні інноваційних технологій у публічному секторі. Це уможливорює поєднання міжнародного досвіду з національними особливостями для адаптації країн до глобальних викликів цифрової епохи [1; 2].

Цифрова трансформація державного управління супроводжується низкою викликів, що вимагають глибокого наукового обґрунтування. По-перше, нерівномірний рівень цифрової грамотності серед населення створює значні перешкоди для ефективного впровадження цифрових інструментів. Особливо це стосується віддалених регіонів, де низький рівень підготовки обмежує

участь громадян в управлінських процесах і знижує соціальний капітал інновацій. По-друге, традиційні управлінські моделі не завжди відповідають сучасним вимогам цифровізації, що ускладнює ефективне використання новітніх технологій. Державні інституції, які не встигають адаптувати свої процеси, втрачають конкурентні переваги, що свідчить про необхідність системних реформ. Крім того, обмежені фінансові ресурси залишаються критичним фактором: державного фінансування часто недостатньо для підтримки масштабних інноваційних проєктів. У цьому контексті важливу роль відіграє механізм державно-приватного партнерства (ДПП), який дає змогу залучати додаткові інвестиції та технологічну експертизу для реалізації соціально-економічно значущих ініціатив, зокрема створення смарт-міст і розвитку електронного урядування. [3].

Інноваційні технології є ключовим рушієм трансформації публічного управління. Використання AI не лише автоматизує аналітичні процеси, а й підвищує точність прогнозування суспільних тенденцій. Методи обробки великих даних дають змогу аналізувати масиви інформації, що сприяє виявленню актуальних потреб населення та ефективному розподілу ресурсів відповідно до реальних пріоритетів [4].

Інтерактивні цифрові платформи, зокрема мобільний додаток «Дія», демонструють ефективність впровадження технологій у державне управління, забезпечуючи прозорість, скорочення бюрократичних бар'єрів і залучення громадян до процесу ухвалення рішень. Водночас аналіз взаємодії державних і приватних ресурсів, зокрема через механізми ДПП, підтверджує необхідність поєднання державних інвестицій із залученням приватного капіталу для створення цифрової інфраструктури, що відповідає міжнародним стандартам [5].

Наукове обґрунтування розвитку публічного управління в умовах цифровізації передбачає визначення чітких стратегічних напрямків, заснованих на комплексному підході. Серед основних напрямків виокремлюють:

- створення державних програм для розвитку цифрових компетентностей, що охоплює розробку навчальних курсів та інтерактивних платформ для підвищення кваліфікації державних службовців і громадян;
- активізацію державно-приватного партнерства як ефективного механізму залучення додаткових ресурсів і технологій;
- адаптацію міжнародного досвіду та впровадження найкращих практик, зокрема досвіду країн-членів ОЕСР, що сприяє підвищенню якості державних послуг і оптимізації управлінських процесів;
- забезпечення стабільного фінансування інноваційних ініціатив шляхом розробки довгострокових фінансових стратегій, які передбачають як державні інвестиції, так і залучення приватного капіталу [3].

Системний аналіз сучасних механізмів публічного управління засвідчує, що цифровізація є ключовим чинником трансформації державного апарату. Інтеграція інноваційних технологій у управлінські процеси не лише підвищує ефективність ухвалення рішень, а й сприяє розвитку інтелектуального потенціалу суспільства. Дослідження сучасних тенденцій і найкращих міжнародних практик дає підстави стверджувати про необхідність комплексного підходу, що охоплює розробку спеціалізованих державних програм, активізацію державно-приватного партнерства та адаптацію нормативно-правової бази до вимог цифрової епохи. Реалізація цих стратегічних напрямків сприятиме формуванню конкурентоспроможної системи публічного управління, здатної ефективно реагувати на виклики глобального цифрового середовища, що, своєю чергою, забезпечить сталий соціально-економічний розвиток, підвищення прозорості державних процесів та активну участь громадян у формуванні державної політики.

Список використаних джерел

1. Петько С. Цифровий прорив Республіки Корея у сфері державного урядування. Економіка та суспільство. 2022. № 42. С. 42–47 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-47> (дата звернення: 24.02.2025).
2. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2024. Т. 19, № 1. С. 116–121. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22> (дата звернення: 24.02.2025).

3. Ларіна Н., Потоцький М., Ларін С., & Оришук В. (2024). Механізми публічного управління розвитком інтелектуального потенціалу в умовах цифровізації . Аспекти публічного управління, 12(4), 45-51. <https://doi.org/10.15421/152447> (дата звернення: 24.02.2025).

4. Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. Розвиток штучного інтелекту: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-31> (дата звернення: 24.02.2025).

5. Луняк В. Шляхи вдосконалення механізмів публічного управління у сфері цифровізації в контексті забезпечення інноваційного розвитку. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9. С. 84–90. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-84-90> (дата звернення: 24.02.2025).

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана,

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

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

PARKHOMENKO-KUTSEVIL Oksana,

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

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ПІДГОТОВЦІ НАУКОВИХ ТЕКСТІВ ДОСЛІДЖЕНЬ У ГАЛУЗІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN PREPARATION OF SCIENTIFIC RESEARCH TEXTS IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

The study analyzes the issues of using artificial intelligence technologies in the preparation of scientific texts of research in the field of public administration. The author notes that when writing scientific texts of research in the field of public administration, the following recommendations should be followed: researchers should openly declare the use of artificial intelligence in their works; it is advisable to use artificial intelligence as a tool to accelerate and improve the writing process, but not as a replacement for creative thinking and original research; the results obtained with the help of artificial intelligence should be checked and analyzed by researchers to eliminate errors and inaccuracies; it is necessary to develop clear ethical norms and rules for the use of artificial intelligence in writing scientific articles, scientific research, qualification works and other research works (especially in the field of public administration).

Keywords: public administration, scientific research, artificial intelligence technologies, plagiarism, scientific articles, scientific texts.

Розвиток штучного інтелекту у світі відкриває нові горизонти у багатьох областях, зокрема у наукових дослідженнях. Однак, зі зростанням можливостей штучного інтелекту в написанні текстів, виникає низка питань щодо його використання в написанні наукових статей, наукових текстів, досліджень в галузі публічного управління.

Більшість користувачів сучасних можливостей виділяють ряд переваг використання штучного інтелекту, у тому числі при використанні його в написанні різних текстів, серед яких можна назвати такі:

1) прискорення процесу написання, безсумнівно, що штучний інтелект може допомогти у структуруванні тексту, доборі інформації, формулюванні висновків та грамотному оформленні;

2) підвищення якості тексту, це твердження вірне, оскільки штучний інтелект може перевірити граматику, стиль, логіку та посилання, що робить текст більш читабельним та якісним;

3) доступність для всіх користувачів мережі Інтернет, при цьому штучний інтелект може допомогти дослідникам з різним рівнем володіння мови та стилістики створювати наукові публікації.

Незважаючи на очевидні переваги, які штучний інтелект може запропонувати, його безконтрольне застосування може мати негативні наслідки для наукового світу. Зокрема, потрібно встановити межі між плагіатом та використанням у наукових роботах технологій штучного інтелекту. Адже, нормативно-правові документи не дають можливості або скасувати наукове дослідження як таке, що використовує технології штучного інтелекту, або прийняти його як наукову роботу [1].

На даний момент застосування технологій штучного інтелекту вже має місце у науковій роботі, особливо в системі публічного управління. Завдання сучасної науки публічного управління полягає у вибудовуванні нових взаємовідносин до дослідження та пізнання, в якій людина не займатиме будь-яке привілейоване становище, а застосовуватиме нові методологічні принципи, що встановлюють «нетоксичні» взаємодії людини та технологій штучного інтелекту. Штучний інтелект та нейромережі вже отримали інструментальний вимір у науковій роботі, саме – в природничо-науковому знанні. Проте гуманітарне дослідження передбачає насамперед написання текстів. Як можна уявити можливу роботу вченого-гуманітарія, коли існує подібна машина. Необхідно зафіксувати проблемну ситуацію, пов'язану зі станом генеративних нейромереж, здатних якщо не замінити дослідника, то

поставити нові умови для його діяльності. Розробка та створення нових рамок даної діяльності має стати однією з головних завдань для сучасних науковців.

Головною проблемою освітніх закладів в даний час є використання штучного інтелекту здобувачами в галузі публічного управління. Це зумовлено тенденціями у розвитку сучасних цифрових технологій, які стають загальнодоступними для звичайних користувачів. У даній ситуації часто використовуваний інструмент для створення наукового тексту (реферату, кваліфікаційної роботи, тез доповіді тощо) є відомий чат GPT. Такий спосіб отримання інформації формує в людині споживче ставлення до готового результату без урахування власних поглядів та позицій. Це інтегрування у суспільство такої технології демонструє погіршення аналітичного мислення у людини та її нездатність самостійно визначати потрібну інформацію. Тому в програму, яка перевіряє тексти на плагіат, було введено функцію виявлення штучного інтелекту в наукових працях, особливо в гуманітарних науках. Разом з тим, застосування у наукових працях з публічного управління технологій штучного інтелекту не встановлені обмеження або юридична відповідальність. Водночас, першорядним завданням цієї теми є поглиблено вивчити основні причини та методи обмеження машинної програми для здобувачів.

Можна також говорити про негативний вплив штучного інтелекту на спосіб мислення людини. Причинами обмеження у цьому випадку варто інтерпретувати як комплекс взаємозалежних проблем в розвитку особистісних показників людини. Перша причина, відсутність оригінальних ідей та прояви індивідуальності. Оскільки інформація формується не за допомогою пошуку та власної фільтрації, а вже через готовий результат, що несприятливо впливає на аналітичні навички людини. Друга причина, брак поглиблених знань в певній галузі. Чат GPT надає поверхневу інформацію, яка не розглядає інноваційні прогресивні ідеї та методи. Повною мірою не відображає нове бачення різних тематик. Третя причина, що руйнує модель побудови тексту стандартної практики освітньої системи. Чат GPT – це збірка різної інформації, зокрема загальноприйнятих фраз. Тому під час перевірки статті або наукового тексту на антиплагіат загальна фраза зараховується як плагіат.

На нашу думку, для того, щоб використання штучного інтелекту було виправдане, автори повинні дотримуватись таких рекомендацій:

- дослідники повинні відкрито декларувати використання штучного інтелекту у своїх роботах;
- використовувати штучний інтелект доцільно як інструмент для прискорення та покращення процесу написання, але не як заміну творчому мисленню та оригінальним дослідженням;
- результати, отримані за допомогою штучного інтелекту, повинні перевірятися та аналізуватися дослідниками, щоб виключити помилки та неточності;
- необхідно розробити чіткі етичні норми та правила використання штучного інтелекту у написанні наукових статей, наукових досліджень, кваліфікаційних робіт та інших дослідницьких робіт (особливо в галузі публічного управління).

Список використаних джерел

1. Elali F.R., Rachid L.N. AI-generated research paper fabrication and plagiarism in the scientific community. Patterns (N Y). 2023. Vol. 4 (3). 100706. DOI: 10.1016/j.patter.2023.100706.

ПЕТРИНСЬКИЙ Дмитро,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

PETRYNSKYI Dmytro,

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

<https://orcid.org/0009-0003-6458-3604>

Науковий керівник: **Марина ДІТКОВСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

ПРІОРИТЕТНІ ВЕКТОРИ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

PRIORITY VECTORS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN UKRAINE

The study of priority vectors for implementing digital transformations in the agricultural sector of Ukraine has been updated. It has been proven that digital transformation today is a lever that stimulates development and economic growth, contributing to increasing the competitiveness and efficiency of doing business in general and in the agricultural sector in particular. It has been established that the processes of digitalization of the agricultural sector of Ukraine correspond to the scenario of «light digitalization», which is characterized by a basic level of digitalization of agriculture, limited data control and a significant difference in digital literacy and technology implementation between various stakeholders in the agricultural sector. It is concluded that the successful digital transformation of social relations in the agricultural sector in Ukraine will ensure a high level of predictability, productivity, and rapid adaptability to changes, which, in turn, will contribute to ensuring the national stability of the country as a whole, and will also form factors for increasing the level of food security and economic stability of agricultural enterprises.

Keywords: agricultural sector, digitalization, digital transformation.

За останні кілька десятиліть суспільство в більшості розвинутих країн світу стало цифровим у загальному сенсі, і це спонукає до перегляду традиційних форм співробітництва. Стрімкий розвиток інформаційних технологій разом із поширенням гнучкого і надійного мережевого доступу призводить до створення глобальної цифрової екосистеми, конфігурація якої зумовлює зміну моделей економічного зростання країн. Немає сумнівів у тому, що цифрова трансформація сьогодні є важелем, який стимулює розвиток та економічне зростання, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та ефективності ведення бізнесу загалом й в аграрному секторі в тому числі [1].

На основі опрацьованих нами наукових підходів, цифрову трансформацію аграрних відносин доцільно визначати як «урегульований нормами права процес (технологію, стратегію і навіть інтеграцію до нових методів і моделей) переходу на новий рівень ведення агробізнесу, зі зміною моделей організації і ведення сільськогосподарського виробництва, управління агровиробничими та суміжними процесами на основі ефективного використання сучасних електронно-цифрових пристроїв, засобів, систем та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними» [2].

Загалом у науковому дискурсі виокремлюють чотири різні можливі сценарії цифрової трансформації, що характеризуються різними рівнями цифровізації, контролю даних, прийняття технологій, динаміки влади та фокусу політики на перетині цифровізації та аграрної політики [3]:

1) «Легка цифровізація»: процес цифровізації перебуває на базовому рівні, а контроль над даними поширюється на весь аграрний сектор. Рівень цифрової грамотності та впровадження технологій є нерівномірним, а інновації у сфері цифрових технологій, що стосуються політики, є обмеженими;

2) «Автономні технології»: передбачає сільськогосподарський сектор, де обмін даними відбувається автоматично, а цифрові технології, включно з роботою та алгоритмами, керують

процесом ухвалення рішень на фермах. Рівень цифрової грамотності нерівномірний, а цифрові технології швидко адаптуються до місцевих умов;

3) «Цифровий харчовий бізнес»: омінуючі харчові компанії контролюють дані фермерських господарств на основі даних споживачів. Цифрова грамотність зосереджена в продовольчих компаніях, і розподіл влади сприяє їм. Аграрна політика фокусується на інтересах продовольчих компаній, і вони надають ключову цифрову інфраструктуру та керують нею;

4) «Цифрове регулювання»: передбачає широке використання цифрових технологій, контрольованих урядом. Фермерські господарства змушені надавати дані для аграрної політики, а уряд широко використовує аналітику даних та алгоритми. Основні цифрові знання та навички зосереджені в уряді, а державна дорадча діяльність і розробка технологій сприяють дотриманню політики. Уряд має владу над усіма учасниками аграрної політики.

Враховуючи викладене вище, ми підтримуємо позицію М.В. Негрей, що для України більше характерний сценарій «Легка цифровізація», оскільки процес цифровізації перебуває на базовому рівні, фермери обмінюються даними з урядом та бізнесом на власний розсуд, а дані від споживачів та агропродовольчих компаній мають обмежений вплив на аграрну політику. Рівень цифрової грамотності та впровадження технологій є нерівномірним. Так, агрохолдинги мають високий рівень цифрової грамотності та впровадження цифрових технологій. Проте мікро-, малі та середні фермерські господарства мають низький рівень цифрової грамотності та впровадження технологій [4].

Вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що на національному рівні Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки визначає основну мету цифровізації – досягнення цифрової трансформації існуючих та створення нових галузей економіки, а також трансформацію традиційних сфер життєдіяльності в нові більш ефективні та сучасні сфери. Проте, саме Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, слід вважати основним НПА, що сприяє розвитку процесів і напрямів цифровізації та цифрової трансформації в Україні, де, серед іншого, закріплено, що основним рушієм економічного зростання у найближчій перспективі має виступати аграрний сектор [5].

Загалом, як засвідчує практика, для забезпечення успішної гармонійної цифрової трансформації аграрного сектору в Україні вкрай необхідною є активна урядова підтримка створення надійної інфраструктури даних для аграрного сектору через полегшення доступності наявних сільськогосподарських даних, надання пріоритету онлайн-підходу до державних послуг та інвестування в технології збору даних, які відповідають конкретним потребам і цілям аграрного сектору. Крім того, розвиток інформаційних технологій, зокрема тих, що пов'язані з Інтернетом речей (Internet of things, IoT) і штучним інтелектом (artificial intelligence, AI), має значні перспективи для стимулювання цифрової трансформації аграрного сектору [4].

Таким чином успішна цифрова трансформація суспільних відносин в аграрному секторі в Україні дозволить забезпечити високий рівень прогнозованості, продуктивності, швидку адаптивність до змін, що, у свою чергу, сприятиме забезпеченню національної стійкості країни загалом, а також сформує чинники підвищення рівня продовольчої безпеки, економічної стійкості та доходності аграрних підприємств.

Список використаних джерел

1. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148>
2. Мірошніченко О.В. Цифрова трансформація аграрних відносин як правова категорія. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 12. С. 212–216. URL: [10.54929/2786-5738-2022-3-03-05](https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05)
3. Ehlers, M.H., Finger, R., El Benni, N., Gocht, A., Sørensen, C. A. G., Gusset, M., ... & Huber, R. Scenarios for European agricultural policymaking in the era of digitalisation. Agricultural Systems. 2022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103318>
4. Негрей, М. В. Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Вип. 8(1). С. 94–100. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
5. Водянка Л.Д., Юрій Т.П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. Економіка АПК. 2020. № 12. С. 67–73. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012067>

ПОДКОПАЄВ Даниїл,

аспірант кафедри економіки будівництва Київського національного університету будівництва і архітектури

PODKOPAEV Daniil,

postgraduate student of the Department of Economics of Life Sciences, Kyiv National University of Construction and Architecture

<https://orcid.org/0009-0009-7760-8210>

Науковий керівник: **Тетяна ЦИФРА**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки будівництва Київського національного університету будівництва і архітектури

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ: ЯК АВТОМАТИЗАЦІЯ ЗНИЖУЄ КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ

ECONOMIC EFFICIENCY OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE CONSTRUCTION SECTOR: HOW AUTOMATION REDUCES CORRUPTION RISKS

Digital transformation in the construction sector is a key factor in increasing efficiency and transparency in project management. The implementation of automated systems based on Low Code and No Code technologies helps minimize corruption risks, improve cost control, and optimize resource planning. This article analyzes the economic aspects of construction sector digitalization, identifies the main benefits of automation, and proposes approaches for the introduction of digital technologies in the fight against corruption. Special attention is given to the feasibility of using such solutions in both private and public sectors and their impact on attracting domestic and foreign investments, particularly within the framework of the country's post-war recovery program.

Keywords: digital transformation, construction sector, automation, corruption, Low Code, No Code, Creatio, economic efficiency, investments.

Будівельна галузь відіграє ключову роль у розвитку економіки, забезпечуючи інфраструктурну основу для промислового, комерційного та житлового секторів. Висока капіталомісткість, складність управління та значна частка державного фінансування зумовлюють необхідність впровадження ефективних механізмів контролю та управління. Корупційні ризики, пов'язані з неефективним використанням ресурсів, складністю тендерних процедур і недостатньою прозорістю фінансових операцій, залишаються серйозною проблемою галузі. Цифрова трансформація будівельної сфери виступає ефективним інструментом для мінімізації таких ризиків. Використання сучасних технологій дозволяє автоматизувати управлінські процеси, забезпечити прозорість фінансових операцій і підвищити загальну ефективність галузі. Серед найбільш перспективних підходів варто відзначити впровадження Low Code та No Code платформ [1], що дають змогу швидко адаптувати цифрові рішення до конкретних бізнес-процесів без значних витрат на розробку спеціалізованого програмного забезпечення. Використання платформи Creatio забезпечує автоматизацію ключових управлінських функцій у будівництві, включаючи взаємодію з клієнтами (CRM), управління договірними відносинами з контрагентами, формування ризикових моделей і скорингових систем для оцінки фінансової стійкості партнерів. Автоматизація таких процесів сприяє мінімізації людського фактора при ухваленні рішень і знижує ймовірність корупційних схем у сфері державних закупівель, будівельних тендерів і фінансових операцій. У сучасних умовах цифрові технології відіграють важливу роль у розвитку будівельної галузі, зокрема в аспекті залучення інвестицій. Забезпечення прозорості та ефективності управління фінансовими потоками створює передумови для підвищення довіри з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Враховуючи стратегічну значущість будівельного сектору в контексті післявоєнного відновлення країни, впровадження цифрових рішень стає необхідною умовою для ефективного використання державних і приватних фінансових ресурсів.

Одним із ключових аспектів цифровізації є зменшення адміністративних бар'єрів і спрощення бюрократичних процедур, що, у свою чергу, сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та зниженню транзакційних витрат. Інтеграція цифрових рішень у будівельні процеси дає змогу здійснювати моніторинг та контроль за виконанням проектів, що підвищує ефективність використання фінансових ресурсів. Цифрова трансформація також сприяє розвитку економічної

системи шляхом створення нових можливостей для підприємств та інвесторів. Зокрема, автоматизовані системи управління будівельними проєктами, цифровий документообіг та використання великих даних дозволяють підвищити рівень прогнозування ризиків та забезпечити якісне планування на всіх етапах реалізації проєктів[1]. Таким чином, цифрова трансформація будівництва є не лише інструментом модернізації галузі, а й важливим фактором економічного розвитку та забезпечення економічної безпеки. Для подальшої ефективної реалізації цифрових реформ необхідно розробити стратегії їх впровадження, що включають вдосконалення нормативно-правового регулювання, створення стимулів для бізнесу та підготовку висококваліфікованих кадрів для роботи у цифровому середовищі.

Цифрова трансформація будівельної галузі є ключовим фактором підвищення її економічної ефективності. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати управління ресурсами, покращити контроль за виконанням будівельних робіт та забезпечити прозорість фінансових потоків. Використання автоматизованих систем сприяє значному зниженню витрат, що пов'язано із зменшенням потреби у ручному введенні даних, мінімізацією помилок і дублювання процесів. Це дозволяє скоротити адміністративні витрати та підвищити продуктивність роботи. Автоматизація бізнес-процесів у будівництві сприяє більш ефективному використанню ресурсів та підвищенню якості управлінських рішень. Використання сучасних CRM-систем, платформ управління проєктами та електронного документообігу забезпечує швидке та точне відстеження стану проєктів, дотримання термінів виконання робіт та своєчасне ухвалення необхідних коригувальних заходів. Це зменшує ризики перевитрат та неефективного використання бюджетних коштів.

Цифровізація є ключовим фактором забезпечення економічної безпеки держави та боротьби з корупцією. Дослідження показують, що впровадження цифрових технологій сприяє прозорості фінансових потоків, автоматизації процесів та покращенню моніторингу діяльності державних та приватних структур[2].

Одним із головних економічних ефектів цифровізації є зниження ризику втрат державних коштів через корупційні схеми. Автоматизація державних фінансів дозволяє контролювати рух коштів, що мінімізує можливості для маніпуляцій та розкрадання бюджетних ресурсів. Використання технологій штучного інтелекту та аналізу великих даних забезпечує ефективний контроль за виконанням фінансових зобов'язань та своєчасне виявлення потенційних зловживань. Значним економічним ефектом цифрової трансформації є також підвищення рівня інвестиційної привабливості галузі. Прозорі процеси, що забезпечуються цифровими рішеннями, сприяють зниженню фінансових ризиків для інвесторів, підвищують рівень довіри та полегшують залучення капіталу для розвитку нових будівельних проєктів. У післявоєнний період відновлення інфраструктури країни цифрова трансформація стає критично важливим елементом стратегії розвитку, оскільки дозволяє більш ефективно управляти державними та міжнародними фінансовими потоками. Цифрова трансформація державного управління є потужним інструментом підвищення економічної ефективності та зниження корупційних ризиків. Вона сприяє економії бюджетних коштів, підвищенню рівня довіри до держави, покращенню інвестиційного клімату та забезпеченню сталого економічного розвитку. Однак для досягнення максимального ефекту необхідне стратегічне поєднання цифровізації та антикорупційних реформ[3].

Автоматизація та цифровізація є важливими інструментами підвищення ефективності управління, зниження корупційних ризиків і створення прозорого бізнес-середовища як у державному, так і в приватному секторах. У державному управлінні цифрові технології дозволяють мінімізувати адміністративні витрати, пришвидшити обробку запитів громадян і бізнесу, а також підвищити рівень контролю за фінансовими потоками. Впровадження Big Data та автоматизованих систем моніторингу допомагає запобігти корупційним схемам та покращити розподіл бюджетних коштів [4]. Застосування цифрових технологій у публічному секторі є ефективним засобом боротьби з шахрайством і нецільовим використанням державних ресурсів. Електронні закупівельні платформи забезпечують рівні умови для учасників тендерів і виключають можливість маніпуляцій при розподілі контрактів. Автоматизовані системи податкового адміністрування дозволяють зменшити ухилення від сплати податків і підвищити рівень надходжень до бюджету. Крім того, електронне урядування покращує доступ громадян до державних послуг, роблячи їх швидшими, дешевшими та менш залежними від людського втручання.

Високий рівень цифрової інтеграції сприяє підвищенню інвестиційної привабливості компаній, оскільки прозорість операцій та автоматизовані механізми фінансового контролю створюють

довіру серед інвесторів та партнерів. Автоматизовані регуляторні системи та електронний документообіг знижують бюрократичні бар'єри, підвищують швидкість ухвалення рішень та запобігають зловживанням. У поєднанні з технологіями хмарних обчислень та кібербезпеки[5], цифровізація створює ефективну систему управління, що робить державні та бізнесові процеси більш надійними та безпечними. Таким чином, цифрова трансформація є важливим елементом розвитку як державного, так і приватного сектору. Вона забезпечує оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та формування конкурентоспроможного бізнес-середовища, що сприяє економічному зростанню та стабільності країни [6].

Висновки

Цифрова трансформація будівельної галузі є ключовим інструментом підвищення ефективності управління ресурсами та зниження корупційних ризиків. Автоматизація тендерних процедур, управління контрактами та фінансових розрахунків сприяє усуненню людського фактора, що значно зменшує можливість маніпуляцій та несанкціонованих змін у кошторисах проєктів. Автоматизація бізнес-процесів за допомогою сучасних Low Code та No Code платформ забезпечує прозорість будівельних процесів, покращує контроль за використанням бюджетних коштів та мінімізує ризики зловживань. Електронні платформи для управління будівництвом дозволяють здійснювати аналітику витрат у режимі реального часу, що сприяє більш точному плануванню та зниженню ризику перевитрат. Економічний ефект цифровізації проявляється у **скороченні адміністративних витрат**, зменшенні термінів реалізації проєктів та підвищенні інвестиційної привабливості будівельного сектору. Прозорість фінансових операцій та автоматизований контроль за контрактами створюють передумови для стабільного розвитку ринку, підвищуючи довіру інвесторів і міжнародних партнерів. В умовах післявоєнного відновлення країни цифрові технології відіграють критично важливу роль у **забезпеченні ефективного використання державних коштів, оптимізації будівельних процесів та мінімізації фінансових зловживань**. Подальший розвиток цифрових рішень у будівництві сприятиме стабільному економічному зростанню та зміцненню державної економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Creatio. «Low-Code Automation for Construction Projects.» <https://www.creatio.com>
2. Беленкова О. Ю. Цифрова трансформація будівництва: механізм взаємодії бізнесу, науки, держави. Будівельне виробництво. 2019. № 66. С. 30-36.
3. Ganna Iefimova; Birutė Pranevičienė; Anastasiia Kozerivska DIGITALISATION AS A FACTOR AGAINST CORRUPTION AND ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE DOI: <https://doi.org/10.13165/PSPO-24-36-07>
4. Іртищева І., Сєнкевич О. Цифрова трансформація регіонів України: об'єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. Регіональна економіка. 2020. №1. (95). С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-2>
5. Santiso C. Govtech against corruption: What are the integrity dividends of government digitalization? Data & Policy. 2022;4:e39. doi:10.1017/dap.2022.31.
6. Kulatunge, M. J. P., Fernando, R. L. S., & Mahakalanda, I. (2024). Digital technologies to eliminate malpractices in the public sector of developing countries: A literature review. Sri Lankan Journal of Technology, 5(2), 34–54.
7. Isabelle Adam , Mih'aly Fazekas , Are emerging technologies helping winthe fight against corruption? A review of the state of evidence, Information Economics and Policy(2021), doi: <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100950>

УДК 351:342.9(477)

РОМАНОВ Роман,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ROMANOV Roman,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Educational and Scientific Institute of Public Administration, National Technical University «Dnipro Polytechnic»

Науковий керівник: **Тетяна ТАРАСЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ КОНТЕКСТ І СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

EVOLUTION OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL FOUNDATIONS OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PUBLIC IN UKRAINE: HISTORICAL CONTEXT AND MODERN CHALLENGES

This report examines the historical development of the organizational and legal framework for interaction between public authorities and civil society in Ukraine. It highlights key stages in the evolution of public administration, focusing on legislative changes that shaped the modern system and the increasing role of civic participation. Current challenges include bureaucratic inertia and resistance to reforms, lack of transparency reducing public trust, and legal gaps obstructing systematic engagement. Proposed improvements draw on historical lessons and contemporary needs, emphasizing transparent participation mechanisms, enhanced legal frameworks, and stronger collaboration with the public to foster a more democratic and open governance system in Ukraine.

Keywords: public administration, civil society, organizational-legal framework, Ukraine, historical experience.

Публічне управління в Україні є результатом тривалого історичного розвитку, який відображає вплив різних політичних систем, соціальних трансформацій та культурних традицій. Ще за часів козацької держави, елементи громадської участі в управлінні вже існували у формі вічевих традицій та самоврядних структур [4, с. 45]. Проте з приходом імперського правління ці традиції поступово втратили свою силу, поступившись централізованій системі управління. У той період часу взаємодія між владою та громадськістю була максимально обмеженою через панування командно-адміністративної моделі, де громадянська ініціатива не мала правового чи практичного значення [4, с. 54]. Органи влади, такі як партійні комітети чи профспілки, виконували лише формальну роль посередників, не дозволяючи реального впливу суспільства на управлінські процеси.

Проголошення незалежності України у 1991 році стало переломним моментом у формуванні сучасних організаційно-правових засад публічного адміністрування. Конституція України, прийнята в 1996 році, закріпила базові права громадян на участь у державному управлінні, зокрема через вибори, референдуми та громадські об'єднання [1]. Цей документ став правовою основою для поступового переходу від закритої моделі управління до демократичної системи, де взаємодія з громадськістю почала набувати системного характеру. Важливим етапом стало прийняття Закону України «Про громадські об'єднання», який розширив можливості для діяльності неурядових організацій та їх залучення до розробки державної політики [2]. Доповненням до цього став Закон «Про доступ до публічної інформації», який створив правові інструменти для забезпечення прозорості діяльності органів влади та доступу громадян до інформації [3].

Реформа децентралізації, започаткована у 2014 році та закріплена Законом «Про місцеве самоврядування в Україні», стала ще одним кроком до посилення ролі громадськості в управлінні [5]. Як зазначають Вакуленко В. М. та Орлатий М. К., децентралізація повертає традиції самоврядування,

що існували в Україні в дореволюційний період, адаптуючи їх до сучасних умов [6, с. 102]. Проте реалізація цих законодавчих змін стикається з низкою викликів. Бюрократична інертність, недостатня прозорість і слабка координація між різними рівнями влади ускладнюють ефективну взаємодію з громадськістю. Філіпова Н. В. підкреслює, що еволюція понять «державне управління» та «публічне адміністрування» відображає спроби адаптувати систему до демократичних стандартів, але досі не усуває розриву між владою та суспільством [8, с. 3].

Сучасний стан публічного управління в Україні зазнає впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Воєнний стан, запроваджений через повномасштабне вторгнення росії, додав нових викликів, таких як потреба у швидкому прийнятті рішень та адаптації до кризових умов. Водночас цифрова трансформація відкриває можливості для інноваційних підходів до взаємодії, зокрема через впровадження інформаційних технологій, таких як електронні петиції чи платформи для громадських консультацій.

Історичний досвід України демонструє, що ефективність публічного управління залежить від здатності влади враховувати громадську думку. У XIX столітті земства були прикладом успішного поєднання державних функцій із місцевою ініціативою, що дозволяло вирішувати соціальні питання на локальному рівні [4, с. 67]. Сьогодні подібний підхід реалізується через децентралізацію, але потребує вдосконалення. Василевська Т. Е. зазначає, що етичні принципи в діяльності державних службовців є ключовими для побудови довіри між владою та суспільством [7, с. 89]. Мартиненко В. М. додає, що нова парадигма публічного управління має базуватися на партнерстві, де громадянське суспільство виступає не лише об'єктом, а й суб'єктом управління [4, с. 123].

Перспективи розвитку взаємодії публічної влади та громадськості в Україні пов'язані з кількома напрямками. По-перше, необхідно впроваджувати цифрові інструменти, такі як електронні платформи для консультацій (наприклад, «Громадський бюджет» чи «Е-демократія»), які вже показали свою ефективність у великих містах. По-друге, створення незалежних наглядових рад при органах влади може посилити громадський контроль. По-третє, підвищення правової культури населення через просвітницькі програми сприятиме активнішій участі громадян у прийнятті рішень. Нарешті, пропонується розробити окремий нормативний акт про публічні консультації, який би чітко визначав процедури, строки та відповідальність за залучення громадськості до управлінських процесів.

Таким чином, еволюція організаційно-правових засад взаємодії влади та громадськості в Україні демонструє поступовий рух до демократичних стандартів. Історичні уроки, зокрема досвід самоврядування та необхідність відкритості, залишаються актуальними для сучасності. У поєднанні з адаптацією до нових викликів – війни, цифровізації, суспільних трансформацій – ці принципи можуть стати основою для сталого розвитку публічного управління в Україні.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>.
3. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
4. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія): монографія. – Харків: Магістр, 2003. – 234 с.
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
6. Вакуленко В. М., Орлатий М. К. (ред.). Основи регіонального управління в Україні: підручник. – Київ: НАДУ, 2012. – 312 с.
7. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник. – Київ: НАДУ, 2015. – 256 с.
8. Філіпова Н. В. Зміна співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління» в системі суспільно-політичної трансформації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 6. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_6_5.

УДК 35:005.32(07)

САВЧЕНКО Вадим,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SAVCHENKO Vadym,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0004-2227-2389>

Науковий керівник: **Наталія КОРЧАК**, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

TRENDS IN DIGITALIZATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN THE CIVIL SERVICE IN UKRAINE

The article updates the issue of updating HR process management in the civil service in the context of their digitalization. Several large-scale information and communication systems implemented in the civil service are described, which have radically changed the idea of personnel management in the public sector. Among them: the Knowledge Management Portal – a huge marketplace of educational providers and public servants; the single civil service vacancy portal – a meeting place for candidates for civil service positions and state bodies; the Human Resources Management Information System (HRMIS) – one of the tools for the development of the information society. It is emphasized that the modern civil service in Ukraine already requires the use of artificial intelligence (AI) algorithms to optimize management processes and ensure a new quality of services for citizens.

Keywords: martial law, civil service, human resources management information system, digital technologies, digitalization.

На сучасному етапі суспільного розвитку цифрові технології все більше проникають не лише в різні сфери приватного бізнесу, а й у публічну сферу. Так, ми постійно стаємо свідками фундаментальних змін у системі публічного управління, де застосування цифрових технологій і цифрових даних сприяє якісним змінам управлінських процесів та передбачає створення належного середовища для функціонування цифрового врядування в контексті еволюційного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльність органів публічної влади. З огляду на це, Голова Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) дуже влучно артикулює до того, що «цифрові компетентності і цифрова грамотність в сучасних умовах – це must have для кожного публічного службовця» [1].

Дійсно в епоху 4.0 індустріальної революції державна служба має відповідати не лише європейським стандартам і принципам належного врядування, а й новим вимогам ери сучасних цифрових технологій, що передбачають активну цифровізацію/діджиталізацію державних послуг, реінжиніринг процесів в органах державної влади, автоматизацію алгоритмів ухвалення рішень та ін. [2].

Під цифровізацією державної служби у загальному вигляді можна розуміти діяльність уповноважених на те суб'єктів, що спрямовується на забезпечення впровадження та використання різного роду ІКТ у державно-службових відносинах, що поряд з іншим охоплює формування централізованої бази державних службовців, аналіз її кількісних та якісних показників, автоматизацію діяльності щодо управління персоналом на державній службі та реалізації процедур вступу на державну службу, її проходження та припинення [3].

Доцільно нагадати, що перейти на суцільну цифровізацію у сфері державної служби допоміг досвід пандемії COVID-19, адже в цей час державні службовці, як і значна частина працівників бізнес-середовища, здебільшого почали працювати дистанційно. Варто також зауважити, що війна прискорила впровадження всіх цих процесів. Так, зокрема, в умовах воєнного стану: удвічі прискорилося впровадження систем електронного документообігу на державній службі (85,6 %);

до початку введення воєнного стану в Україні до онлайн-нарад було залучено 30,2 % державних службовців, наразі – майже утричі більше, а саме близько 85,2 %; у хмарних сховищах (Google Docs) раніше працювали 39,1 %, під час війни – 61,6 % [4]. Загалом, згідно результатів дослідження E-Government Development Index (міжнародний рейтинг, що розробляє ООН, оцінює рівень електронного урядування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси) Україна у 2024 році посіла п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових держпослуг [5].

На сьогодні в Україні можна відзначити декілька масштабних інформаційно-комунікаційних систем, впроваджених на державній службі, що кардинально змінили уявлення про управління людськими ресурсами в державному секторі. Серед них НАДС акцентує увагу, насамперед, на таких:

Портал управління знаннями – сучасна освітня платформа, величезний маркетплейс освітніх провайдерів і публічних службовців, що об'єднує всі аспекти професійного навчання публічних службовців України. На Порталі з 2020 року кількість актуальних програм підвищення кваліфікації зросла у 2,6 рази, досягнувши показника 2026 програм у 2025 році. Також є 68 програм підготовки магістрів. Загальна кількість освітніх програм на Порталі – 2 094 [6];

Єдиний портал вакансій державної служби – місце зустрічі кандидатів на посади державної служби і державних органів;

Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS) – один із інструментів розвитку інформаційного суспільства, впровадження якого сприяє створенню умов для здійснення відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх ІКТ з метою формування нового типу держави, політика якої орієнтована на задоволення потреб як державних службовців, так і суспільства в цілому [6].

При цьому, враховуючи світові інноваційні пріоритети, вважаємо, що державна служба в Україні вже наразі потребує застосування алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) задля оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян.

Таким чином, сучасний цифровий світ не просто швидкий, він – надшвидкий. Ми рухаємося в режимі «from slow to fast and faster». Якщо державна служба хоче ефективно розвиватися, вона не може бути повільною. Незважаючи на те, що запровадження воєнного стану на тлі повномасштабного вторгнення РФ на територію України суттєво вплинуло на реалізацію роботи послуг та інструментів е-урядування України (спричинивши певні обмеження для громадян, фізичних осіб та бізнесу в цілому), тенденція активного впровадження цифрових трансформацій на державному рівні в Україні не сповільнюється.

Список використаних джерел

1. Алюшина Н. Цифрові компетентності – це must have для кожного публічного службовця, однак за епохою цифровізації не можна втратити головну цінність – людину. UPL: <https://nads.gov.ua/news/tsyfrovi-kompetentnosti-tse-must-have-dlia-kozhnoho-publichnoho-sluzhbovtsia-odnak-za-epokhoiu-tsyfrovizatsii-ne-mozhna-vtratyty-holovnu-tsinnist-liudynu-nataliia-aliushyna>

Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. Наукові перспективи. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183>.

Федчишин С.А. Цифровізація як пріоритетний напрямок реформування державної служби в Україні. С. 20-30. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-369-9-3>

Запровадження тренду максимальної цифровізації держслужби – це важливий крок до цифрової держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-zaprovadzhennya-trendu-maksimalnoyi-cifrovizatsiyi-derzhsluzhbi-ce-vazhliivj-krok-do-cifrovoyi-derzhavi-oriyentovanoyi-na-zadovolennya-potreb-gromadyan>

5. Прасад А. Україна стала п'ятою у світі за рівнем розвитку цифрових держпослуг. 2024. URL : <https://forbes.ua/news/ukraina-stala-pyatoyu-u-sviti-za-rivnem-rozvitku-tsifrovikh-derzhposlug-20092024-23743>

6. Офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/>

УДК 35. 004(063)

СИДОРЧУК Ористлава,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри регіонального та місцевого розвитку ІАДУ Національного університету «Львівська політехніка»

БАЙКЕВИЧ Руслан,

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку ІАДУ Національного університету «Львівська політехніка»

SYDORCHUK Orystlava,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head Department of Regional and Local Development Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-7078-1557>

BAIKEVYCH Ruslan,

PhD student at the Department of Regional and Local Development of the Institute of Administration and Design, National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0009-9425-5568>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА БОРОТЬБИ З КОРУПЦІЄЮ: МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ТА ЇХ АДАПТАЦІЯ ДО УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЙ

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE FIELD OF ECONOMIC SECURITY AND FIGHT AGAINST CORRUPTION: INTERNATIONAL PRACTICES AND THEIR ADAPTATION TO UKRAINIAN REALITIES

The concept of digital transformation as a key factor in the development of public administration and economic security in the modern world has been explored. The directions for shaping the scientific field of contemporary digital transformation research have been identified. The experience of the United Kingdom in the context of digital transformation in the field of economic security and anti-corruption efforts has been examined. It has been concluded that adapting this experience to the Ukrainian realities may contribute to enhancing the efficiency of public administration, reducing corruption levels, and ensuring the transparency of economic processes.

Keywords: economic security; corruption; cybersecurity.

Цифрова трансформація стала визначальним фактором розвитку державного управління та економічної безпеки в сучасному світі. В умовах глобалізації, геополітичних конфліктів та економічних криз, впровадження цифрових технологій у сферу економічної безпеки та боротьби з корупцією набуває особливого значення для забезпечення національної стійкості та суверенітету держав. Варто виокремити такі напрями формування наукового поля дослідження сучасної цифрової трансформації: 1) глобальне впровадження цифрових технологій, адже використання цифрових інструментів, таких як блокчейн, штучний інтелект та аналітика великих даних, запроваджувались, перш за все, щоб зменшити корупційні ризики та зміцнити економічну безпеку, й при цьому кращий досвід інтегрується як у теорію управління, так і в управлінські практики; 2) запровадження нової нормативної основи цифровізації публічного управління, що передбачає перехід від звичайної операціоналістики на основі цифрових технологій до впровадження адміністративних процедур на основі цифрових рішень; 3) вирішення проблеми інтеграції цифрових технологій у сферу економічної безпеки та боротьби з корупцією.

Корупція залишається однією з головних перешкод для економічного зростання та суспільної довіри в Україні, й попри заходи, які вживає держава, рівень корупції суттєво не знижується, й набуває нових форм, особливо в умовах правового режиму воєнного стану. Військова агресія РФ проти України визначила нагальну потребу в прозорості та підзвітності в управлінні ресурсами, коштами на реконструкцію та міжнародною допомогою. Цифрова трансформація стала основою для відновлення довіри та сприяння сталому розвитку в умовах війни і повоєнного відновлення. Фундаментальним завданням є забезпечення правового захисту персональних даних і створення механізму кібербезпеки для захисту державних цифрових систем.

На нашу думку, важливо дослідити досвід Великої Британії у контексті цифрової трансформації у сфері економічної безпеки та боротьби з корупцією, як з позиції досвіду цієї країни, так і ролі у формуванні сучасного концепту «цифрової держави» («Імперативи Блетчлі»). По-перше, Велика Британія є лідером у впровадженні політики відкритих даних, яка дозволяє громадянам і бізнесу отримувати доступ до інформації про державні витрати, закупівлі та фінансові операції. Платформа Contracts Finder, яка забезпечує прозорість державних закупівель, є прикладом того, як цифрові рішення можуть мінімізувати корупційні ризики (дозволяє шукати інформацію про контракти на суму понад £12 000 (включаючи ПДВ) з урядом та його установами [1]. При цьому для Шотландії, Уельсу та Північної Ірландії запроваджені веб-сайти, присвячені державним закупівлям. Це: Public Contracts Scotland для можливостей з органами державного сектору в Шотландії, Sell2Wales для можливостей співпраці з державними органами в Уельсі, eSourcing NI та eTendersNI для контролю органів публічного сектору в Північній Ірландії.

По-друге, Велика Британія активно використовує технології штучного інтелекту (AI) та аналітику Big Data для моніторингу економічних потоків і виявлення фінансових порушень як у публічному, так і приватному секторі, зокрема, HM Revenue and Customs (HMRC – податкове і митне управління Корони) застосовує цифрові інструменти для боротьби з податковими шахрайствами, що значно підвищує ефективність фіскальної політики [2]. Для України, яка стикається з проблемами тіньової економіки та ухилення від оподаткування, цей досвід є надзвичайно актуальним саме з позицій антикорупційного формату економічної безпеки. По-третє, Велика Британія є однією з перших країн інтегрувала блокчейн у державне управління, зокрема у сфері фінансових операцій і державних закупівель, що забезпичило прозорість і неможливість маніпуляцій із даними, що є критично важливим для України в умовах боротьби з корупцією та забезпечення цільового використання міжнародної допомоги.

Велика Британія демонструє ефективну взаємодію між державою, бізнесом і громадянським суспільством у процесі цифровізації. Система Verify, яка забезпечує безпечну ідентифікацію громадян для отримання державних послуг, є прикладом того, як цифрові рішення можуть підвищити довіру до державних інститутів. Втім, порівняння з платформою «Дія» є некоректним.

Таблиця 1. Порівняння платформ Verify (Велика Британія) та «Дія» (Україна)

Характеристика	Verify	Дія
Мета	Ідентифікація для доступу до послуг	Надання доступу до послуг та цифрових документів
Принцип роботи	Децентралізована ідентифікація через партнерів	Єдина інтегрована платформа з доступом до реєстрів
Безпека	Багаторівнева автентифікація, децентралізація даних	Багаторівнева автентифікація, централізовані дані
Кількість послуг	Обмежена	Широкий спектр (від документів до бізнес-послуг)
Інтеграція	Часткова інтеграція з державними системами	Повна інтеграція з державними реєстрами
Юридична сила документів	Відсутня	Цифрові документи мають юридичну силу
Критика	Складність реєстрації, обмежений функціонал	Ризики централізації даних, вразливість до кібератак

Наголосимо, що Verify дозволяє громадянам підтверджувати свою особу онлайн для отримання доступу до державних послуг, таких як податкові декларації, соціальні виплати, пенсійні рахунки тощо. Verify працює через партнерські організації (такі як банки чи приватні компанії), які перевіряють особу користувача. Після успішної перевірки громадянин отримує доступ до державних послуг через єдиний обліковий запис. Система використовує багаторівневу автентифікацію, що забезпечує високий рівень захисту персональних даних. Verify не зберігає всі дані в одному місці, інформація про користувача розподілена між різними організаціями, що мінімізує ризики витоку даних. Система Verify критикується за складність реєстрації, обмежену кількість послуг, доступних через платформу, та недостатню інтеграцію з іншими державними системами.

Основний механізм боротьби з корупцією в Verify полягає у створенні надійної системи ідентифікації громадян, яка мінімізує можливості для шахрайства, зловживань та корупційних схем у процесі отримання державних послуг. Verify демонструє, як децентралізована модель даних і акцент на безпеці можуть ефективно знижувати корупційні ризики, що може бути корисним для вдосконалення українських цифрових платформ [3].

Ще одним важливим аспектом є кібербезпека, якій Велика Британія приділяє значну увагу. В умовах війни та постійних кібератак на державні системи України, британський досвід у захисті цифрових платформ є надзвичайно цінним. Таким чином, досвід Великої Британії у цифровій трансформації є прикладом комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки та боротьби з корупцією. Його адаптація до українських реалій може сприяти підвищенню ефективності державного управління, зниженню рівня корупції та забезпеченню прозорості економічних процесів.

У 2024 році Велика Британія прийняла документ FCDO Digital Development Strategy (2024-2030), що визначає цифрові технології як ключовий інструмент для зміцнення економічної безпеки та запобігання корупції, перш за все у зовнішньому контексті (FCDO – Foreign, Commonwealth & Development Office). Ця стратегія є частиною більш широкого бачення уряду Великої Британії щодо інтеграції цифрових інновацій у всі аспекти соціально-економічного розвитку. Основна мета – забезпечити відповідальний і стійкий розвиток, що включає боротьбу з непрозорістю, оптимізацію урядових послуг та підвищення довіри до цифрових систем. По-перше, акцент зроблено на прозорості фінансових процесів, по-друге, стратегія підтримує впровадження цифрових рішень у сферу антикорупційної боротьби. Один із ключових компонентів – створення механізмів відстеження фінансових потоків із високою точністю за допомогою блокчейн-технологій. Крім того, FCDO розширює компетенції у створенні кіберзахисних структур для захисту державних систем, адже корупційні махінації тепер мають цифровий вимір. По-третє, економічна безпека розглядається через призму інноваційної екосистеми. Уряд підтримує стартапи, які розробляють рішення для підвищення прозорості. По-четверте, важлива складова – це захист прав людини у цифровому світі. FCDO наголошує на важливості цифрової інклюзії, аби цифрові інструменти не створювали економічної нерівності, а ставали доступними для всіх соціальних груп.

Саме через цифрові ініціативи FCDO впливає на міжнародні процеси боротьби з корупцією та економічними злочинами, зокрема допомагаючи країнам впроваджувати електронні реєстри й антикорупційні центри моніторингу. Стратегія інтегрує відповідь на глобальні виклики (наприклад, прозорість допомоги Україні під час відновлення). При цьому FCDO Digital Development Strategy (2024-2030) має глобальний та антикорупційний підхід.

Національна Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (WIN-WIN), є цільовим відповідником підходів Великої Британії, проте спрямована на вирішення специфічних внутрішніх проблем та зовнішніх загроз, визначає візію України як країни інновацій, де створено екосистему для вільного розвитку проривних ідей як основи економічного розвитку [5].

Цифрові технології можуть стати ключовими у побудові системи прозорого управління післявоєнними фінансовими потоками, які надходять від міжнародних партнерів. Створення єдиного цифрового центру контролю за економічною безпекою та прозорих цифрових платформ для моніторингу державних видатків може значно знизити рівень корупції. Важливим напрямом є також впровадження електронних систем стеження за дотриманням вимог міжнародних стандартів, що сприятиме підтвердженню довіри до України як до держави, що реформується. При цьому важливо вирішити низку інституціонально суперечливих проблем: по-перше, максимальна доступність цифрового формату публічного управління і захищеність цифрових платформ; по-друге, застосування. З іншого боку, цифрова трансформація вимагає не лише технологічного оновлення, а й суттєвих змін у законодавчій та інституційній площині для належного регулювання впровадження нових систем.

Список використаних джерел

1. Contracts Finder. URL:<https://www.gov.uk/contracts-finder>.
2. HM Revenue & Customs. URL:<https://www.gov.uk/government/organisations/hm-revenue-customs>.
3. Proving your identity with GOV.UK One Login. URL:<https://www.gov.uk/using-your-gov-uk-one-login/proving-your-identity>.
4. FCDO Digital Development Strategy (2024-2030). URL: <https://www.gov.uk/government/publications/digital-development-strategy-2024-to-2030>.
5. Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року. URL :<https://winwin.gov.ua>.

СМИРНОВ Олександр,

здобувач вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету

SMYRNOV Oleksandr,

student of Mykolaiv National Agrarian University

Науковий керівник: **Олена ЛІВАНДОВСЬКА**, асистент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЕРВІСІВ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА ПРОРИВ УКРАЇНИ

DIGITALIZATION OF GOVERNMENT SERVICES: GLOBAL PRACTICES AND UKRAINE'S BREAKTHROUGH

The digitalization of government services is a crucial element of modernizing the public administration system. It enhances efficiency, transparency, and accessibility of public services, optimizes internal processes, and reduces bureaucracy and corruption risks. This article analyzes global practices of digital transformation in public administration, examines key technologies, and explores their impact on socio-economic development. Special attention is given to Ukraine's achievements in digitalization, particularly the development of the «Diia» platform. The study identifies prospects, challenges, and risks of digitalization, as well as proposes ways to overcome them.

Keywords: Artificial intelligence, electronic government, digital transformation, cloud technologies.

Діджиталізація державних сервісів – це інтеграція цифрових технологій у діяльність державних органів та місцевого самоврядування для підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг. Вона сприяє зручному спілкуванню громадян із владою, оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню бюрократії та корупційних ризиків. Водночас, впровадження цифрових технологій вимагає ретельного планування та подолання перешкод, таких як низька цифрова грамотність та необхідність значних інвестицій. та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг для громадян. Цей процес відповідає сучасним вимогам суспільства щодо швидкого та зручного спілкування з владою, сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню бюрократії та корупційних ризиків, а також забезпечує сталий розвиток та конкурентоспроможність країни на міжнародній арені.

Використання цифрових рішень допомагає органам влади раціональніше використовувати ресурси, покращувати якість управлінських рішень та забезпечувати зворотний зв'язок із громадянами. Однак, цей процес потребує модернізації інфраструктури та адаптації законодавства для ефективної взаємодії держави і громадян. Це також сприяє підвищенню довіри до влади та залученню громадян до процесу управління. Діджиталізація є невід'ємною частиною реформи державного управління та важливим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку.

Світовий досвід демонструє успішні приклади діджиталізації державних сервісів. Світовий досвід містить численні приклади успішної діджиталізації державних сервісів. Естонія створила електронну платформу, що надає доступ до державних послуг, включаючи оподаткування, реєстрацію бізнесу та медичні послуги. Сінгапур запровадив програму цифровізації державних послуг, що скоротило витрати часу та ресурсів. Канада активно впроваджує технології, такі як блокчейн, для прозорого відстеження лісозаготівель та управління природними ресурсами [2].

Україна останніми роками досягла значних успіхів у діджиталізації державних сервісів. Зокрема, було створено Міністерство цифрової трансформації, яке запустило платформу «Дія», що надає громадянам доступ до цифрових документів та понад 30 сервісів. Станом на вересень 2024 року, додатком «Дія» користуються понад 20,9 мільйона українців, а на порталі доступно більше 120 послуг. Україна увійшла до п'ятірки світових лідерів за рівнем розвитку цифрових державних послуг, піднявшись на 97 позицій у рейтингу ООН за шість років [1].

Ключовими технологіями, що сприяють діджиталізації державних сервісів, є хмарні технології, які забезпечують гнучкість та масштабованість інфраструктури для зберігання та обробки даних, знижують витрати на ІТ та сприяють швидкому впровадженню нових сервісів. Штучний інтелект

дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень та створювати персоналізовані послуги для громадян.

Впровадження цифрових технологій потребує комплексного підходу, який включає розробку стратегій цифрової трансформації на рівні органів влади, створення міжвідомчих робочих груп для координації зусиль, залучення експертів та консультантів для підтримки процесу впровадження, проведення навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, а також забезпечення фінансування проєктів цифрової трансформації [3]. Важливим є також залучення громадян до процесу розробки та впровадження цифрових сервісів, забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів влади, а також створення сприятливого регуляторного середовища для залучення інвестицій у цифрові технології.

Список використаних джерел

1. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Жовтень 2024 року. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-zhovten-2024> (дата звернення: 21.02.2025)
2. Єсімов С.С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/03/70.pdf> (дата звернення: 21.02.2025)
3. Міжнародний досвід діджиталізації діяльності органів державної влади. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1088> (дата звернення: 21.02.2025)

СОРОКІНА Наталія,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

SOROKINA Nataliia,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-0804-330X>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ШЛЯХ ДО ДОБРОЧЕСНОЇ ТА ПРОЗОРОЇ ВЛАДИ

DIGITALIZATION AS A WAY TO A VIRTUOUS AND TRANSPARENT GOVERNMENT

The article notes that digitalization is a determining factor in improving the efficiency of public authorities, expanding citizens' access to quality public services, and achieving transparency and openness of government structures. It has been established that digitalization also contributes to reducing corruption, as it minimizes the human factor in decision-making and administrative services. It is concluded that digitalization alone does not guarantee the achievement of full openness and transparency of government. Only a comprehensive approach that combines digital technologies with institutional and cultural changes can ensure real openness and transparency of the government, its accountability to society and effective functioning.

Keywords: digitalization, openness, public administration, power, integrity, digital technologies.

Дослідження та аналіз глобальних тенденцій розвитку публічного управління свідчать про те, що цифровізація є визначальним фактором підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, розширення доступу громадян до якісних публічних послуг, а також досягнення транспарентності та відкритості владних структур.

У дослідженні цифровізації можна виділити два ключові підходи. Перший зосереджується на технічному впровадженні цифрових технологій у всі сфери життя для поліпшення взаємодії та комунікації. Другий підхід розглядає цифровізацію як трансформаційний процес, що призводить до глибоких змін у суспільстві та його інститутах [3, с. 3]. І саме з цієї позиції цифровізація має вирішальне значення для публічного управління, де цифрові технології стають не просто інструментом чи способом взаємодії, а ресурсом та каталізатором управлінського розвитку.

В умовах сучасних викликів, коли суспільство вимагає від влади більшої прозорості, оперативності та ефективності, цифровізація перестає бути просто технологічним трендом. Це стає життєво необхідною умовою для створення дійсно дієвої системи публічного управління. Саме цифровізація створює умови для більш легкого доступу громадян до інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Завдяки цифровим технологіям, адміністративні процедури стають більш простими та ефективними, а рівень бюрократії знижується. Автоматизація та електронна обробка документів прискорюють процеси та зменшують кількість паперової роботи. Використання електронних платформ і онлайн-сервісів дозволяє громадянам отримувати доступ до різних послуг швидко та зручно, покращуючи якість обслуговування [2, с.65]. Крім того, цифрові інструменти забезпечують створення прозорої та доступної бази даних, що полегшує контроль та аналіз діяльності органів влади.

Цифровізація також сприяє зменшенню рівня корупції, оскільки вона мінімізує людський фактор у процесах прийняття рішень та надання адміністративних послуг. Автоматизація та стандартизація процедур, електронний документообіг та онлайн-сервіси зменшують можливості для зловживань та хабарництва. Також, цифровізація забезпечує можливість для громадського контролю за діяльністю влади, оскільки громадяни можуть відстежувати використання бюджетних коштів, оцінювати ефективність роботи публічних службовців та повідомляти про виявлені порушення.

Слід зазначити, що цифрова трансформація роботи органів публічної влади, прозорість та відкритість даних як основи для мінімізації корупційних ризиків та створення більш зручних способів отримання послуг стали трьома ключовими принципами на яких ґрунтується Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки [1]. Ці принципи зорієнтовані на забезпечення доброчесності та ефективності органів влади.

Проте, важливо зазначити, що цифровізація сама по собі не гарантує досягнення повної відкритості та прозорості влади. Для цього необхідно також забезпечити належне функціонування механізмів зворотного зв'язку з громадянами, розвиток громадянського суспільства та незалежних засобів масової інформації, а також підвищення рівня цифрової грамотності населення. Лише комплексний підхід, який поєднує цифрові технології з інституційними та культурними змінами, може забезпечити реальну відкритість та прозорість влади, її підзвітність перед суспільством та ефективне функціонування.

Список використаних джерел

1. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023- %D0 %BF#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text)
2. Семілетов О. Вплив цифровізації на трансформацію місцевого самоврядування. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2023, (4(70)), 63-69. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-9)
3. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. (8). 1-6. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05>

СУХОРУКОВ Олег,

аспірант, спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, кафедра державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

SUKHORUKOV Oleg,

PhD student, specialty 281 Public Management and Administration, Department of Public Administration and Local Self-Government, National Technical University «Dnipro University of Technology»

<https://orcid.org/0009-0007-2616-3448>

Науковий керівник: **Ігор ШПЕКТОРЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ПРО ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПОЛІТИЧНОГО ТА ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ON THE RELATIONSHIP BETWEEN POLITICAL AND PUBLIC ADMINISTRATION MANAGEMENT

Political and public administration management are interrelated areas where politics determines decisions and management ensures their implementation. These types of management have common theoretical foundations, such as Fayol's process approach, and include political and administrative management. Political management covers strategic planning, other functions in interaction between political institutions, and risk management. Public administration is a part of political management and is aimed at implementing public policy. Despite the commonality of functions, political management is more focused on the organization of political processes, while public administration focuses on the implementation of political decisions.

Keywords: *management methodology; political management; public management; public administration; regularities of management; management principles; management functions; policy functions.*

Політичний та публічно-управлінський менеджмент взаємопов'язані: політика визначає рішення, а публічне управління їх реалізує. Вони мають спільні теоретичні витоки, зокрема процесний підхід А. Файоля, та включають політико-адміністративний менеджмент. Політичний менеджмент охоплює стратегічне й тактичне планування, інструменти та механізми взаємодії політичних інститутів. Таке бачення не суперечить, наприклад, реалізації концепції нового публічного менеджменту.

Політичний та публічно-управлінський менеджмент базуються на узагальненні попереднього досвіду, формулюванні закономірностей, визначає принципи, функції, методи, підходи та технології управління. Важливим є аналіз та дослідження структури політичної та управлінської діяльності [1; 6]. Політичний менеджмент, як і публічно-управлінський, має не лише прикладне значення, а й загальнотеоретичний аспект, що допомагає зрозуміти закономірності, тенденції, систематизувати наявні інструменти управління, спрямовувати їх на поставлені цілі, завдання, принципи, результати, переходячи від реактивної до проактивної державної політики.

Дослідимо взаємозв'язок політичного та публічно-управлінського менеджменту.

1. Взаємопроникнення сфер. Політичний та публічно-управлінський менеджмент тісно переплітаються, утворюючи єдиний комплекс політико-управлінської (або управлінської) діяльності. Цей взаємозв'язок обумовлений спільністю їхніх функцій (внутрішні та зовнішні функції держави) та предметної сфери (політика та публічне управління).

2. Єдині та схожі теоретичні, методологічні основи. Обидва види менеджменту мають спільні теоретичні основи, що сягають коренями до процесного підходу, розробленого А. Файолем. Це означає, що вони використовують схожі інструменти (принципи, функції), методи [1] для досягнення своїх цілей.

3. Ієрархічна структура. Публічне управління можна розглядати як складову частину політичного менеджменту, а політико-адміністративний менеджмент, у свою чергу, є складовою частиною публічного управління. Така ієрархічна структура підкреслює взаємозалежність цих понять.

4. Стратегічне планування. Політичний менеджмент передбачає розробку стратегічних цілей і тактичних завдань, наприклад, для всіх гілок влади, що свідчить про його важливу роль у розвитку держави, публічного сектору та суспільства.

5. Сучасний підхід. Політичний менеджмент є сучасною інтерпретацією менеджеріальних (емпіричних) підходів та методів дослідження публічного управління, що найбільше відповідає сьогочасним та сьогоденним тенденціям розвитку суспільства.

6. Закономірності та принципи. Незважаючи на свою специфіку, політичний менеджмент підпорядковується загальним закономірностям управління і має свою систему закономірностей політики [7], її принципів, функцій [2, с. 44; 3, с. 73-74; 4, с. 23; 5, 7], методів та інструментів. Дослідження політичного менеджменту повинні включати як теоретичний аналіз загальних закономірностей, так і практичну розробку конкретних рекомендацій для політиків.

7. Структура політичної діяльності. Важливим аспектом політичного менеджменту є розробка структури політичної діяльності, яка дозволить оптимізувати взаємодію різних політичних інститутів, включаючи інститути політичної влади (інститути: президентства, парламентаризму, виконавчої, судової влади).

8. Роль ризик-менеджменту. Політичний ризик-менеджмент є невід'ємною частиною політичного менеджменту і дозволяє зменшити невизначеність та уникнути негативних наслідків політичних рішень у формуванні та реалізації публічного управління.

Висновок. Політичний та публічно-управлінський менеджмент тісно пов'язані між собою і утворюють єдину систему управління державою. Спільним для політичного менеджменту та публічного управління є те, що обидві сфери спрямовані на організацію та впорядкування суспільних процесів, використовуючи інструменти управління, аналізу та прогнозування. Обидві сфери залежать від політичних інститутів та мають значний вплив на формування державної політики.

Функції політики та функції публічного управління мають багато точок перетину, оскільки обидві сфери спрямовані на регулювання суспільних відносин, забезпечення суспільної стабільності та досягнення соціально значущих цілей. Основні зв'язки між ними можна сформулювати так: керівництво та управління суспільними процесами; відображення та задоволення соціальних інтересів; інтеграція суспільства та узгодження інтересів; соціалізація особистості; забезпечення інноваційності та розвитку суспільства.

Водночас, ключова відмінність між ними полягає в акцентах їхньої діяльності:

- політичний менеджмент більше зосереджений на організації політичних процесів політичними інститутами, зокрема виборчих кампаній, лобіюванні, роботі владних команд, формуванні політичного іміджу та стратегічному управлінні політичною сферою;
- публічне управління є більш адміністративно-орієнтованим і спрямоване на виконання політичних рішень, забезпечення публічного адміністрування, розробку та реалізацію державної політики.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12.
2. Мармазова Т. Прикладні аспекти реалізації функцій політики. Політичний менеджмент. 2009. № 4. С. 44-50.
3. Політологія : підручн. За ред. М. М. Вегеша. Київ : Знання, 2008. 556 с. (Вища освіта ХХІ століття). ISBN 978-966-346-453-4.
4. Політологія для вчителя : навч. посібн. для студ. педагогічних ВНЗ. За заг. ред. К. О. Ващенко, В. О. Корнієнка. Київ : Вид-во імені М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
5. Прикладна політологія : навч. посібн. За ред. В. П. Горбатенка Київ : Академія, 2008. 472 с. ISBN 978-966-580-270-9.
6. Сухоруков О. І. Політичний менеджмент і публічне управління. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 4. С. 25-30.
7. Шляхтун П. П. Політологія (теорія та історія політичної науки) : навч. посібн. Київ : Либідь, 2005. 576 с.

ТАЮРСЬКИЙ Ілля,

магістр Інституту післядипломної освіти Київський національний університет імені Тараса Шевченка

TAYURSKY Ilya,

Master of the Institute of Postgraduate Education Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Тетяна ЗАТОНАЦЬКА**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВИКОРИСТАННЯ FINTECH У БОРОТЬБІ З КОРУПЦІЄЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

THE USE OF FINTECH IN COMBATING CORRUPTION IN PUBLIC PROCUREMENT

The use of financial technology (FinTech) is an effective tool in preventing corruption in public administration. This paper analyzes key FinTech solutions such as automated financial monitoring, AI-based fraud detection, digital audits, and blockchain-based transparency mechanisms. The study examines the challenges and potential for implementing FinTech solutions in Ukraine's public sector, using case studies from other countries.

Keywords: FinTech, corruption prevention, public administration, financial monitoring, blockchain.

Фінансові технології (FinTech) відіграють критично важливу роль у боротьбі з корупцією, забезпечуючи прозорість, оперативний контроль та аналітику державних фінансів. Впровадження FinTech-рішень у публічному секторі дозволяє автоматизувати моніторинг фінансових потоків, мінімізуючи людський фактор та можливість зловживань. Дослідження Transparency International (2023) свідчить, що країни, які впровадили FinTech-інструменти для контролю бюджетних витрат, змогли зменшити корупційні ризики на 30-50 % [1].

Автоматизований фінансовий моніторинг та аналітика.

Використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН) у контролі державних фінансів демонструє позитивні результати у світі. У Великій Британії та США діють системи автоматичного виявлення підозрілих фінансових операцій у державних закупівлях. Наприклад, система ШІ-трекінгу закупівель, яка аналізує тендерні пропозиції та їхню відповідність ринковим цінам, допомогла виявити шахрайські тендери на суму понад 2 млрд доларів у 2021 році (Deloitte, 2021)[2].

В Україні подібні технології тестуються на платформі Prozorro, що дозволило виявити аномальні закупівлі та неефективне використання коштів. Наприклад, у 2020 році вона допомогла викрити завищення цін на медичне обладнання під час пандемії COVID-19, що дозволило заощадити десятки мільйонів гривень. У 2022 році платформа Prozorro. Продажі допомогла запобігти маніпуляціям при продажу державного майна, зокрема конфіскованих активів корупціонерів. Також це дозволило виявити аномальні закупівлі та неефективне використання коштів на 10 млрд гривень у 2022 році [3][4][5].

Блокчейн як інструмент прозорості.

Дослідження підтверджують, що блокчейн може повністю виключити можливість маніпуляцій у державних реєстрах. Грузія стала першою країною, що впровадила блокчейн у реєстрацію нерухомості, що унеможливило махінації з власністю. Подібна технологія вже використовується у Швеції для ведення кадастрових записів, що забезпечило повну прозорість реєстрації майна. Також це дозволило скоротити час перевірки угод з нерухомістю з кількох днів до кількох годин, усуваючи можливості для корупційних схем. Уряд Сінгапуру впровадив ШІ-аналітику для виявлення аномалій у державних витратах. Ця система аналізує тисячі транзакцій у реальному часі та сигналізує про можливі зловживання, що підвищує ефективність контролю за бюджетом. У США FinTech активно використовується для автоматичного аналізу фінансових операцій та контролю за держзвдатками. У Німеччині діють спеціалізовані антикорупційні FinTech-платформи, які автоматично аналізують транзакції державних установ. Франція впровадила систему ШІ-моніторингу державних фінансів, що дозволяє у реальному часі виявляти аномальні операції та запобігати корупційним діям.

В Україні у 2021 році було запущено пілотний проєкт з інтеграції блокчейну в реєстрацію державних контрактів, що має на меті усунути можливість маніпуляцій у тендерах та укладанні угод. Крім того, ведеться робота над використанням блокчейну для публічних фінансів, що унеможливить зміну або підробку записів про бюджетні витрати [6].

Електронні торги та відкриті дані.

Відкриті тендерні системи, такі як Prozorro, вже довели свою ефективність. За даними Світового банку (2022) [7], запровадження електронних торгів у країнах ЄС дозволило скоротити витрати державних бюджетів на 10-15 % завдяки конкуренції та відсутності прихованих схем. Запровадження Prozorro дозволило Україні зекономити понад 300 млрд гривень з моменту впровадження системи у 2016 році. Подальший розвиток цієї платформи передбачає впровадження смарт-контрактів на базі блокчейну, що автоматично перевірятимуть виконання тендерних зобов'язань, зменшуючи ризик фальсифікацій. Подальший розвиток цієї системи можливий через інтеграцію ШІ для автоматичного аналізу підозрілих тендерів.

Кібербезпека як виклик.

Впровадження FinTech-рішень потребує належного рівня захисту даних. Як зазначає Світовий банк (2022), 85 % державних систем у країнах, що розвиваються, є вразливими до кібератак через недостатню інфраструктуру захисту. За даними Світового банку (2022), країни, які не мають належного рівня захисту даних, стикаються з масовими витоками інформації [6]. В Україні необхідно розвивати криптографічні системи та впроваджувати технології багаторівневої аутентифікації для забезпечення безпеки фінансових даних державного сектору. Також в Україні у 2022 році було здійснено понад 400 атак на державні фінансові платформи, що свідчить про необхідність створення захищених архітектур для цифрових сервісів держави. Однією з найбільших атак була DDoS-атака на Prozorro, яка тимчасово вивела систему з ладу. Впровадження архітектури Zero Trust (ZTA) дозволить мінімізувати ризики кібератак, забезпечуючи постійний контроль доступу до критичних даних.

Освіта та державно-приватне партнерство.

Важливим напрямком є навчання державних службовців основам цифрових фінансових технологій. Українські FinTech-компанії можуть співпрацювати з державними органами в рамках державно-приватного партнерства (PPP), що сприятиме впровадженню найсучасніших антикорупційних рішень.

Перспективи та пропозиції.

На основі розглянутих досліджень можна зробити висновок, що для України найбільш ефективними кроками у впровадженні FinTech для боротьби з корупцією можуть бути:

- Запровадження ШІ-моделей для автоматичного аналізу державних фінансових транзакцій (Deloitte, 2021).
- Використання блокчейну для реєстрації державних контрактів, що унеможливить маніпуляції (Transparency International, 2023).
- Інтеграція смарт-контрактів у Prozorro для автоматичного виконання умов договорів.
- Розвиток системи кіберзахисту для державних FinTech-рішень (Світовий банк, 2022).

Висновки.

Впровадження фінансових технологій (FinTech) у сферу публічних закупівель є одним із ключових інструментів боротьби з корупцією, що підтверджується успішним досвідом міжнародних практик та аналізом їхньої ефективності. Використання штучного інтелекту та машинного навчання у виявленні підозрілих фінансових операцій значно підвищує ефективність контролю державних витрат.

Запроваджені системи у Великій Британії, США та Україні, зокрема на платформі Prozorro, довели свою ефективність у виявленні корупційних схем та зменшенні неефективного використання коштів. Водночас застосування блокчейну у державному секторі дозволяє значно знизити ризик маніпуляцій із фінансовими записами.

Досвід Грузії та Швеції демонструє, що технологія блокчейну є ефективним інструментом у забезпеченні прозорості реєстрації державних контрактів та кадастрових записів.

В Україні впровадження блокчейну у реєстрацію державних контрактів відкриває можливості для усунення корупційних схем у сфері державних закупівель. Використання відкритих тендерних систем, таких як Prozorro, дозволяє суттєво зменшити бюджетні витрати завдяки підвищенню конкуренції серед учасників ринку та усуненню корупційних ризиків. Подальша інтеграція

смарт-контрактів та використання ІІІ для аналізу підозрілих тендерів стане наступним кроком у вдосконаленні даної системи.

Водночас використання FinTech-рішень потребує високого рівня захисту даних. Аналіз показує, що країни, які не мають належного рівня кібербезпеки, зазнають значних фінансових втрат через витоки даних та кібератаки. В Україні необхідно розвивати архітектури безпеки, такі як Zero Trust, для захисту державних фінансових платформ. Для ефективного впровадження FinTech у державному секторі необхідна комплексна підготовка державних службовців та налагодження співпраці з приватним сектором. Використання сучасних технологій стане ефективнішим за умови навчання персоналу основам цифрових фінансів. Таким чином, застосування фінансових технологій у сфері публічних закупівель не лише підвищує ефективність витрат державних коштів, а й сприяє зростанню довіри громадян до державних інституцій. Подальші кроки у впровадженні FinTech-рішень мають бути спрямовані на інтеграцію новітніх технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект, а також на забезпечення високого рівня кібербезпеки та професійної підготовки персоналу.

Список використаних джерел

1. Transparency International. (2023). «Blockchain and anti-corruption: Global case studies.» – <https://www.u4.no/publications/are-blockchain-technologies-efficient-in-combating-corruption.pdf>
2. Deloitte. (2021). « The Government & Public Services AI Dossier.» – <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/deloitte-analytics/us-ai-institute-government-and-public-dossier.pdf>
3. Prozorro: Головна – <https://prozorro.gov.ua/>
4. Prozorro.Продажі запустили публічний модуль аналітики – <https://prozorro.sale/news/2023/09/29/prozorroprodazhi-zapustili-publichnij-modul-analit/>
5. НАЗК (2022). « Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки». – <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Antykoruptsiyna-strategiya-na-2021-2025-rr.pdf>
6. Блокчейн в Україні застосують на державному рівні – <https://hub.obozrevatel.com/ukr/blokchejn-dlya-ukraintsiv-yak-zastosue-kriptotehnologiyu-mintsifru.htm>
7. World Bank. (2022). « GovTech Strategic Plan for Impact FY 2022-2024».» – <https://documents1.worldbank.org/curated/en/719411635887378884/pdf/GovTech-Strategic-Plan-for-Impact-FY-2022-2024-Priorities-and-Entry-Points-to-Support-GovTech-Maturity.pdf>

УДК 004.9:323.28

ТЕРХАНОВ Федір,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», заступник начальника ГУ ДПС у Дніпропетровській області

БУШТРУК Євген,

аспірант Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

TERHANOV Fedir,

a candidate of sciences in public administration, an associate professor, an associate professor at the Department of Public Administration and Local Self-Government Dnipro University of Technology
orcid.org/0009-0001-0979-7701

BUSHTRUK Yevhen,

PhD student Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0009-9429-5965>

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ТЕРОРИЗМ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОЇ І ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

INFORMATION TERRORISM IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL AND PUBLIC GOVERNANCE ACTIVITIES

The article explores the phenomenon of information terrorism as a key threat in the field of international relations and public governance. It identifies the mechanisms of disinformation, propaganda, and other methods of information warfare used to manipulate public consciousness, undermine state institutions, and shape a geopolitical environment favorable to aggressors.

Special attention is given to cybersecurity as a critical component of national information security, as well as to international and national strategies for countering information terrorism. The study outlines key directions for strengthening Ukraine's information space protection through legal, technological, and communication mechanisms.

Keywords: *information terrorism, information warfare, disinformation, international relations, public governance.*

У сучасних умовах безперервний розвиток інформаційних технологій сприяє послідовному підвищенню обсягу і швидкості поширення інформації. Удосконалюються можливості інформаційного охоплення великих територій та доступу до інформації у найкоротші терміни. Разом із позитивними явищами глобальної інформатизації, чіткіше виступають контури нових міжнародних проблем. Передусім це стосується сфери інформаційної безпеки та інформаційного протиборства, не слід стверджувати, що такі проблеми виникли лише в умовах глобальної інформатизації, але поява єдиного інформатизованого простору дозволила перетворити його на ще одне поле протиборства в міжнародних відносинах.

Усе більше очевидно стає залежність політичної влади від можливостей здійснювати заходи інформаційної протидії у зовнішньо та внутрішньо політичній сферах. Основні тенденції зміни характеру політичної боротьби держав, розвиток процесу глобалізації на початку ХХІ століття свідчать про те, що разом із традиційними силовими методами та засобами вирішення завдань у цій сфері все частіше використовуються інформаційні [1].

Україна знаходиться не лише в географічному центрі Європи, але й у центрі протистояння, де певним чином зіткнулись різні суб'єкти міжнародної політики і використовуються найширші методи, технології ведення війни, в тому числі інформаційно-психологічної, мережевої, тощо. 24 лютого 2022 року російська федерація, розпочавши широкомасштабне вторгнення в Україну, практично остаточно перекреслила всі міжнародні домовленості, а президент країни-агресора відкрито заявив, що розпочав так звану «спеціальну операцію» проти України, спрямовану на «демілітаризацію» та «денацифікацію», тобто на знищення держави та її народу.

Питання інформаційно-психологічних впливів у міжнародних відносинах широко досліджуються як закордонними, так і вітчизняними науковцями і практиками та мають відношення

до широкого спектру проблем (від безпеки, протидії в інформаційній сфері до особливостей використання інструментарію «м'якої сили», специфіки символізації інформаційного простору тощо). Зокрема, безпековим питанням у сфері інформаційно-психологічного протиборства присвятили свої праці В.М. Петрик, В.В. Бедь, М.М. Присяжнюк, Я.М. Жарков, Л.Ф. Компанцева, В.В. Остроухов, Є.Д. Скулиш, Г.В. Пєвцов, Андрій Шиян, Роман Гришук та Андрій Гізун та багато інших.

Більшість дослідників, розглядають під різним кутом зору особливості інформаційно-психологічних впливів (на індивідуальну, групову, колективну свідомість з метою інформування, маніпулювання, дезінформування, чи структурування інформаційного простору тощо, наголошують, що вони скеровуються саме на свідомість з метою зміни (корекції) поведінки особи чи суспільства (населення). Інформаційно-психологічний вплив – це будь яка форма прояву активності в межах інформаційно-комунікативного простору, що полягає у цілеспрямованому переносі спеціально підібраної інформації у формі значень певного змісту, знаків (символів), образів або сигналів, в результаті чого в об'єкта формується психологічний відгук, який призводить до корегування світогляду (свідомості) в потрібному (позитивному чи негативному) суб'єкту напрямку.

Деструктивний інформаційно-психологічний вплив може бути як безпосереднім (у процесі між особистого спілкування), так і опосередкованим (за допомогою різних технічних засобів). Він може здійснюватись через дію на психічний стан, відчуття, думки, вчинки особи психологічними засобами (вербальними, невербальними, нейролінгвістичний).

Наприклад, застосування вербальних засобів сприяє усвідомленому сприйняттю змісту інформації. Застосування невербальних засобів веде до підсвідомого сприйняття інформації через вплив на індивідуально-психологічні особливості людини – Уразливість (слабкість). На практиці іноді застосовують й психологічний, нейролінгвістичний, психоаналітичний (психокорекційний), психотронний (парапсихологічний, екстрасенсорний), психотропний вплив.

Загалом інформаційно-психологічний вплив може негативно відображатися на різноманітних сферах особистості:

- на когнітивній сфері – вплинути на зміну знань, уявлень;
- на емоційній сфері – змінити емоційний стан – людини;
- на мотиваційній сфері – змінити мотиви, поведінку. Як правило, ефективним є комплексний інформаційно-психологічний вплив, спрямований на різні сфери особи, задіяної у сферу міжнародних відносин.

З метою підвищення ефективності інформаційно-психологічного впливу застосовують також певні прийоми:

- подання потрібної в певний момент, найчастіше грубо сфабрикованої інформації;
- навмисне втаємничення правдивої інформації;
- інформаційне перевантаження, що ускладнює можливість об'єкта впливу зрозуміти дійсний стан справ;

Застосування засобів і механізмів деструктивного інформаційно-психологічного впливу дозволяють запрограмувати дії та поведінку для маніпулювання дезінформування, схилення до прийнятого потрібного рішення, потрібної поведінки тощо. Варто доповнити, що інформаційно-психологічні впливи, зокрема в міжнародних відносинах, ведуться проти трьох основних характеристик інформації і її цілісності, доступності та конфіденційності. Відповідно до цього ставлять завдання: погіршити чи пошкодити доступ до інформації або знищити інформаційно; перехопити інформацію; погіршити інформацію шляхом зміни змісту, додавання неправдивої інформації; змінити контекст в якому проглядається інформація і змінити її сприйняття [2].

В сучасних міжнародних умовах через застосування росією методів такої війни руйнується устояний світовий порядок та формується новий. Порушивши всі основоположні для сучасних міжнародних відносин принципи та правила, кремль фактично перевернув світову шахівницю та створив міжнародні умови, в яких, можливо все, цивілізований світ має це усвідомити та напрацювати нові підходи до забезпечення глобальної безпеки. Будучи особливим феноменом сучасного світу «Українська криза» стала приводом для перегляду принципів сучасних міжнародних відносин. Вона фактично перетворилась на ключовий об'єкт інтересу головних гравців на міжнародній арені, оскільки результати та наслідки події в Україні та навколо неї безпосередньо впливають на формування нового міжнародного порядку. Сьогодні без розв'язання питання України неможливе вирішення ключових

проблем безпеки Європи та всього світу. Висновком має стати активізація Української зовнішньої політики, адаптація до вимог часу та викликів, зумовлених змінами міжнародного середовища [3].

При аналізі впливу інформаційних воєн на політичні системи слід мати на увазі досить складну структуру світу XXI століття. Насамперед слід враховувати, що загальна кількість політичних систем перевищує кількість офіційно визнаних держав, оскільки системними ознаками володіють наддержавні політичні організації (блоки, союзи, альянси), а також бездержавні нації (наприклад: курди).

Будь-яку федеративну державу можливо представити у вигляді ієрархії головної політичної системи та її регіональних доповнень, що мають різний ступінь субординації відносно політичного центру. Системні якості присутні в діяльності народів, що борються за власну державність шляхом створення відповідних політичних інститутів, пов'язаних між собою [4].

Разом з тим, в межах даного дослідження доцільно оперувати терміном, політична система суспільства у її прив'язці до конкретної країни. Таке відносне спрощення дозволяє більш рельєфно усвідомити зміни, що відбуваються у самій політичній системі та визначити її майбутнє.

Отже інформаційна війна або інформаційно-психологічний вплив, виходячи з притаманної їм властивості мобілізувати різнопланові суспільні ресурси з метою досягнення визначених воєнно-стратегічних цілей, впливає на всі підсистеми, сукупність яких власне й створює політичну систему суспільства – інституційну, нормативну, функціональну, комунікативну, духовно-культурну (культурно-ідеологічну). Разом с тим існує суттєва різниця в глибині й інтенсивності подібного впливу.

Список використаних джерел

1. Інформаційно-психологічне протиборство / авт. кол. В.М., Бедь, В.В., Присяжнюк, та ін.; за заг. ред. В.М., Бедь, В.В., Присяжнюк: Київ: ПАТ «ВІПОЛ», 2013, 140 с.
2. Роль інформаційно-психологічних впливів у інформаційній війні. У Актуальні задачі та досягнення у галузі кібербезпеки: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції / авт. кол. Б.Ю. Кобільник, & А.І. Гізун: Кропивницький, 2016, 28–29 с.
3. Інформаційно-психологічна війна росії проти України: як їй протидіяти конференції / авт. П. Шевчук: Наковий вісник «Демократичне врядування», 2014, 6–8 с.
4. Вплив російсько-української війни на сучасний світовий порядок / авт. кол. Н.В. Матвійчук та А.Є. Атаманенка.; за заг. ред. Н.В. Матвійчук та А.Є. Атаманенка: Журнал «Філософія та політологія в контексті сучасної культури», 2023, 28–29 с.

ФУНДОВНИЙ Данило,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

FUNDOVNYI Danylo,

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

<https://orcid.org/0009-0003-8130-8815>

Науковий керівник: **Марина ДІТКОВСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ: ОБ'ЄКТИВНА НЕОБХІДНІСТЬ ТА ВЕКТОРИ РЕАЛІЗАЦІЇ

DIGITAL TRANSFORMATIONS IN THE SPHERE OF PUBLIC FINANCES: OBJECTIVE NECESSITY AND IMPLEMENTATION VECTORS

The article substantiates the objective need for digital transformation in the field of public finance in Ukraine. It is proven that the modern digitalization of the public administration system, progress in the implementation of government technologies has great potential, including in the field of public finance. The conclusions are drawn that digital transformation in the field of public finance is a necessary condition for the post-war recovery of the Ukrainian economy and joining the single European digital space, because the digitalization of the public finance management system provides numerous opportunities/advantages. Among them: ensuring budget transparency; promoting greater government accountability and reducing the level of corruption; the ability to increase the efficiency of the use of public funds and public procurement; strengthening the democratic participation of the public in the budget process; promoting the growth of tax revenues; the ability to reduce administrative costs and focus on more strategic tasks; etc.

Keywords: public finances, parliamentary control, digitalization, digital transformation, artificial intelligence.

У контексті стрімкого розвитку цифрових технологій та постійних змін у публічному секторі, питання ефективного управління фінансами стає все більш актуальним. Особливу увагу привертають напрями цифровізації публічних фінансів у рамках Національної стратегії доходів до 2030 року, що визначає ключові вектори та цілі розвитку країни в контексті цифрової трансформації [1]. Адже сучасна цифровізація системи публічного управління, прогрес у впровадженні урядових технологій (так званий GovTech) має великий потенціал, зокрема і у царині публічних фінансів.

Нагадаємо, що у ранніх визначеннях терміну «цифрова трансформація» використовувалося не зовсім коректне ототожнювання з сучасним терміном оцифровування (digitization), під чим розумілося перетворення аналогової інформації у бінарний код для його обробки електронними комп'ютерами. Згодом стали розрізняти терміни «оцифровування» (digitization) та «цифровізація» (digitalization). Під оцифровуванням розуміють використання аналогового процесу і перетворення його на цифрову форму без будь-яких змін у самому процесі [2].

Ми солідарні з позицією С.О. Криниці, що цифровізація є наступним етапом після оцифровування, але також є передумовою цифрової трансформації. Цифровізацію можна визначити як процес технологічно спричинених змін, наприклад в організації системи управління, який втім все ще зосереджується на інструментах, а не на загальній зміні моделі управління. У публічних фінансах цифровізація може проявлятися, наприклад, шляхом впровадження машинного навчання чи штучного інтелекту для автоматизації операцій, або Big Data для аналізу потреб і думок громадськості. Цифрова ж трансформація – є загальним та всеосяжним процесом цифровізації, що призводить до зміни моделі управління [3].

В Україні цифровізація у сфері публічних фінансів розвивається безпрецедентними темпами. Такий розвиток сприяє впровадженню реформ, що зумовлені прагненням України приєднатися

до Європейського Союзу. Разом із тим, ЄС допомагає у процесі узгодження політики України з аспис ЄС, та водночас надає відчутну підтримку у розширенні інфраструктури, розробці нових програмних рішень для держустанов, навчанні персоналу. Однією з таких ініціатив є фінансована ЄС програма EU4PFM, яка тісно співпрацює з установами зі сфери публічних фінансів, щоби посилити їхній потенціал і підготувати до цифрової трансформації, наріжним каменем якої є консолідація ІТ-ресурсів для сектору управління державними фінансами (СУДФ) [4].

Нагадаємо, що в листопаді 2021 року на засіданні уряду було прийнято розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації Системи управління державними фінансами до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [5].

У рамках даної Стратегії передбачено рішення ряду важливих завдань, а саме [5]: централізація управління ІТ шляхом впровадження єдиних ІТ-стандартів; розбудова Єдиної інформаційно-телекомунікаційної системи СУДФ; впровадження електронних послуг; унеможливлення впливу людського фактора на автоматичну обробку інформації; збереження та посилення кадрового потенціалу з метою забезпечення підвищення рівня якості та доступності ІТС, що входять до складу ЄІТС СУДФ; захист інформації, яка обробляється в ЄІТС СУДФ та ін.

У рамках виконання Стратегії ІТ Мінфіну наказом Міністерства фінансів України створено Комітет з управління інформаційними технологіями системи управління державними фінансами.

На нашу думку, цифрові фінанси – один із основних векторів розвитку української економіки протягом наступних років. При цьому одним із сучасних векторів розбудови цифрових фінансів є система публічних закупівель. Придбання товарів, послуг або робіт зазвичай, проходить у системі Prozorro на одному з авторизованих електронних майданчиків.

Таким чином цифрова трансформація у сфері публічних фінансів – необхідна умова повоєнного відновлення економіки України і приєднання до єдиного європейського цифрового простору. Адже, як засвідчує управлінська практика, діджиталізація системи управління публічними фінансами дає численні можливості/переваги, що можуть істотно вплинути на соціально-економічний розвиток країни, серед них: забезпечення бюджетної транспарентності, завдяки цифровим інструментам; сприяння більшій підзвітності уряду та зниженню рівня корупції; можливість підвищити ефективність використання публічних коштів та публічних закупівель; посилення демократичної участі громадськості в бюджетному процесі; сприяння зростанню податкових надходжень, завдяки покращенню процесів адміністрування податків; можливість скоротити адміністративні витрати; та ін. Поряд із тим, мають місце й виклики, що можуть стати на заваді успішній реалізації цифрових можливостей у сфері публічних фінансів, серед яких кіберзахист, проблеми цифрового розриву, інституційна спроможність тощо. Вирішення всіх цих проблем потребує ефективної взаємодії між урядом, приватним сектором та громадянським суспільством.

Список використаних джерел

1. Морозов Д.Ю. Цифрові технології у системі публічного управління фінансами. Вісник післядипломної освіти. 2024. Вип. 28 (57). С. 246–258. URL: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-246-258](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-246-258)
2. Digitization. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>.
3. Криниця С.О. Поняття та сутність цифрової трансформації у публічних фінансах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 3–4 (316–317). С. 63–70.
4. Реформа управління державними фінансами: цифровізація як інструмент для виведення процесів на новий рівень управління та викорінення системних проблем. URL: <https://eu4pfm.com.ua/interviews/reforma-upravlinnia-derzhavnymy-finansamy-tsyfrovizatsiia-iak-instrument-dlia-vyvedennia-protseviv-na-novyy-riven-upravlinnia-ta-vykorinennia-sistemnykh-problem/?lang=uk>
5. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ № 1467-р від 17.11.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1467-2021-%D1%80>

ХОЖИЛО Ірина,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

KHOZHYLO Iryna,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0001-8532-4108>

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ

This article examines the digital transformation of the public administration system and its social influence. The research presents Ukraine's experience for the international community and the European Union with a special emphasis on the functionality of the national digital platform «DIA». The article emphasizes the following social consequences of digital technologies in public administration: increasing transparency, efficiency of public sector and participation of citizens in management. The article concludes that further implementation of digital technologies in the field of public administration is required.

Keywords: public administration, digital technologies, public services, social influence, e-government.

Цифрова трансформація є ключовим компонентом модернізації адміністративних систем, адже вона сприяє покращенню державних послуг завдяки підвищенню оперативності, доступності та якості надання цих послуг, забезпечує прозорість процесів в системі публічного управління та адміністрування, а також надає можливість для активного залучення громадян до участі у прийнятті рішень. Впровадження цифрових технологій змінює природу взаємодії між державою та суспільством, а відтак цей сучасний інструмент публічно-управлінської практики характеризується значним соціальним впливом.

Цифрові технології допомагають покращити доступність державних послуг, зменшити бюрократію, підвищити рівень довіри громадян до влади та можливість брати участь у демократичних процесах. В Україні з 2019 року активно впроваджується цифрова трансформація уряду, органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Цифрову трансформацію владних інституцій очолює Міністерство цифрової трансформації України. Інноваційним рішенням міністерства та українського уряду було запровадження спеціального порталу «ДІА» для надання державних послуг. Цей сервіс дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги в режимі online.

Сьогодні портал «ДІА» це сучасна багатофункціональна екосистема електронних державних послуг, яка налічує 40 окремих сервісів у мобільному застосунку та 130 на порталі. За п'ять років існування проєкту «ДІА» українці змогли отримати близько 160 млн електронних документів. Найбільшим попитом серед них користуються документи, які вирішують соціальні проблеми громадян, як-то: ДІА-підпис, програми «єМалютко» та «єВідновлення», цифрові документи, реєстрація авто, відкриття ФОП та багато інших. Станом на кінець 2024 року сервісами порталу «ДІА» активно користувались понад 21 млн українців і понад 15 тисяч державних установ та приватних компаній інтегрували сервіси цього порталу у свій виробничий процес. Все це свідчить про величезну підтримку та рівень довіри між суб'єктами суспільних відносин – держава, громадськість та бізнес [1]. Це є свідченням того, що у сфері публічного управління розвиток взаємодії з громадськістю та удосконалення механізмів державного управління щодо надання адміністративних послуг відбувається за принципом digital first.

В Україні також функціонує інформаційний онлайн-портал «Гід державних послуг», який уміщує детальну інформацію про всі сервіси органів державної влади та місцевого самоврядування. На сьогодні цей портал містить інформацію про 1170 послуг, які для зручності розбито на дві категорії – життєві події та сфери діяльності. Інформація на цьому порталі постійно оновлюється і на сьогодні зазначені сервіси представлені 36 позиціями в категорії «Життєві події» та 17 позиціями у категорії «Сфери діяльності».

Все вищезазначене показує, що цифрова трансформація адміністративних систем в органах влади має величезний соціальний вплив, адже покращує для громадян доступність, оперативність та якість державних послуг, сприяючи прозорості влади та підвищуючи рівень громадянської участі у сфері державного управління. За даними ІА «УкрІнформ» упродовж 2024 року майже кожний другий українець отримав через портал чи застосунок «ДІЯ» щонайменше одну державну послугу. А рівень задоволення функціоналом «ДІЯ» з боку клієнтської спільноти у порівнянні з 2023 роком зріс на 5 % [2]. Все це слугує підтвердженням того, що основним завданням уряду при введенні сервісів державних електронних послуг є спрощення життя українців у контексті бюрократичної комунікації з державою. Основним завданням на 2025 рік Мінцифри визначило упровадження принципів безбар'єрності у наданні державних послуг, особливо у спрощенні послуг для представників ветеранської спільноти.

Отже, ми показали, що досвід України демонструє для країн ЄС впевнений рух нашої держави у напрямку прогресивного розвитку сучасного врядування за європейськими стандартами на основі цифрових технологій. Проте одним із інституційних бар'єрів виступають питання кібербезпеки та цифрової нерівності для певних категорій населення (жителів сільських територій, представників старших вікових груп тощо). Тож подальший розвиток цифрових технологій в у сфері державного управління буде вимагати комплексного підходу, спрямованого на максимізацію потреб громадян та ефективне використання цифрових інновацій в публічноуправлінській діяльності.

Список використаних джерел

1. Урядовий портал. Офіційний веб-сайт. <https://surl.li/zlguvw>
2. «Дія» на першому місці: майже 55 % українців торік користувалися е-послугами від держави. <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3952316-dia-na-persomu-misci-majze-55-ukrainsiv-torik-koristuvalisa-eposlugami-vid-derzavi.html>

KHOZHYLO Maksym,

PhD of Technical Sciences, Doctoral student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-1841-4490>

ХОЖИЛО Максим,

кандидат технічних наук, докторант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF «GREEN TRANSFORMATION» IN SOCIALLY ORIENTED AREAS: ASPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

РОЗВИТОК КОНЦЕПТУ «ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ» В СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ СФЕРАХ: АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

На сучасному етапі концепт «Зелена трансформація» (concept of «green transformation») визнається урядами багатьох держав світу як життєво важлива стратегія для забезпечення стійкості суспільного розвитку. Інтегруючи екологічні міркування в економічні та соціальні структури, суспільство цілком спроможне отримати кумулятивно-позитивний результат щодо пом'якшення несприятливих наслідків зміни клімату, сприяючи економічному зростанню та соціальному добробуту. Подібний приклад формування колективної відповіді держави продемонстрували у період пандемії COVID-19 (2020-2023 рр.). Зелена трансформація є важливим шляхом для майбутнього розвитку людства. Досягнення цієї мети вимагає колективних дій урядів, підприємств та людей, щоб створити більш зелений, безпечний та резильєнтний світ для майбутніх поколінь. Окрім важливих та пріоритетних сфер економічного блоку (промисловість, енергетика, транспорт тощо), концепція «зеленої трансформації» активно інтегрується в соціально-орієнтовані сфери – публічне управління та адміністрування, публічна служба, освіта та охорона здоров'я, бібліотечна справа та ін. **Ключові слова:** публічне управління та адміністрування, державне управління, соціальна сфера, зелена трансформація, концепція.

The green transformation has become a crucial concept in modern societal development, responding to the urgent need for sustainable practices to combat climate change and environmental degradation. This transformation refers to a systemic shift to an environmentally sustainable economy and way of life, integrating environmental considerations into economic, social and political frameworks. As societies around the world face environmental challenges, green transformation is increasingly seen as a necessary pathway to ensure long-term sustainability, economic resilience, and social well-being.

Green transformation encompasses the comprehensive restructuring of societal functions to minimize environmental impact. Its main principles include sustainability, resource efficiency, the introduction of a circular economy, and the promotion of renewable energy sources. It also involves the adoption of environmentally friendly technologies, sustainable urban planning, and environmentally responsible consumption patterns.

One of the most significant aspects of the green transformation is its impact on the economy. The transition to sustainable energy sources, such as wind and solar power, reduces dependence on fossil fuels, reduces carbon emissions, and promotes the growth of green industries.

The green economy is generating new job opportunities, especially in renewable energy, waste management and sustainable agriculture.

Beyond economic considerations, green transformation has profound social and political implications. It contributes to the realization of the principle of social justice, as green transformation minimizes environmental injustices that can disproportionately affect marginalized communities. National governments play a crucial role in facilitating this transformation through policy measures, including green taxation, subsidies for sustainable initiatives, and international agreements such as the Paris Agreement. Public awareness campaigns and education are also important tools to promote a cultural shift towards sustainable behavior and informed management decisions.

The implementation of environmental resource management in healthcare institutions not only enhances sustainability but also increases operational efficiency and ultimately safeguards public health. There is an urgent need to integrate environmental management into the healthcare system, a necessity supported by public opinion. Healthcare facilities should actively adopt energy-efficient solutions, resource-saving technologies, and collaborate with governmental bodies, non-governmental organizations, and international foundations to advance environmental management. Such partnerships enable experience sharing, access to financial support, and the implementation of joint programs. A comprehensive approach to environmental education for healthcare managers will foster a new generation of leaders capable of effectively integrating environmental management principles into healthcare institutions in Ukraine, ensuring their sustainable development.

The Green Transformation of Ukrainian Universities Project was launched in the education sector. The leader of this international initiative in the education sector is Wroclaw University of Technology (Poland) and seven Ukrainian higher education institutions. The goal of this international project is to develop green standards for education, create models of green campuses, and implement a system of micro-certification of students in the field of green transformation.

The public administration and public service are also actively integrating the principles of green transformation. examples include the transition to paperless document management and digitalization of administrative processes; the use of environmentally certified goods in public procurement (green offices, eco-friendly transport for civil servants); educational campaigns for employees of public institutions to implement the principles of environmental responsibility.

As part of energy saving programs in the region, the company held seminars on Energy Saving Technologies in the Utility Sector, which were attended by about 120 managers and leading specialists of regional municipal institutions of education, healthcare and social protection. The purpose of the seminars is to familiarize and train residents and businessmen in the region on energy saving methods. These events are being implemented by the regional council in cooperation with the project of the Dnipropetrovs'k Chamber of Commerce and Industry «Green Chamber. Sustainable Development Initiative» and with the support of the Program for Promoting Green Modernization of the Ukrainian Economy, implemented by Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

References

1. Dnipropetrovsk Regional Council. Official information site. <https://sur1.li/eioxnx>

ЧИКАРЕНКО Ірина,

доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка

ФРОЛОВА Ганна,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка

СНУКАРЕНКО Ірина,

Doctor of sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-7381-7773>

FROLOVA Hanna,

PhD student of Department of Public Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-4844-9312>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВОДОПОСТАЧАЛЬНОЮ ГАЛУЗЗЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

DIGITALISATION OF WATER SUPPLY INDUSTRY MANAGEMENT PROCESSES AT THE REGIONAL LEVEL

The experience of digitalisation of public administration in the Dnipro region is considered. The role of digital tools in the processes of managing the centralised water supply of the region is substantiated. It is shown that the successful development of the centralised water supply requires the use of specific digital tools, the implementation of which should be carried out on the basis of a project approach. It is concluded that the impact of digitalisation projects on the development of the water supply industry will be quite significant, as it will improve the quality of service provision to consumers of water resources in the region and ensure the processes of strategic development.

Keywords: public administration, digitalisation, water services, quality, efficiency.

У світових тенденціях розвитку як бізнес-структур, так і публічної сфери за останні десятиріччя чітко простежується все зростаюча роль інформаційної складової діяльності. Основним трендом сьогодні є тотальна цифровізація всіх сторін суспільного, економічного і політичного життя в країні.

На регіональному рівні процеси цифровізації просуваються відповідно до загально-національних тенденцій, проте у кожному регіоні вони мають свої особливості, які, залежно від місцевих умов, визначаються місцевими органами державної виконавчої влади та органами місцевого самоврядування.

Розглянемо цілі та задачі регіональної цифровізації на прикладі Дніпропетровської області. Так, у довоєнний період, стратегічні завдання з цифровізації Дніпропетровщини були формалізовані у Регіональній програмі інформатизації «Електронна Дніпропетровщина» на 2020 – 2022 роки [1]. Цілі та завдання, визначені зазначеною програмою, відповідали стратегічним документам національного рівня, а також Стратегії регіонального розвитку Дніпропетровської області до 2027 року [2].

Повномасштабна збройна агресія РФ кардинально змінила умови виконання зазначеної програми та задачі, які постали перед суспільством та органами публічного управління регіону. Тому у 2022 р. Дніпропетровська обласна рада затвердила нову регіональну стратегію цифровізації: «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023 – 2025 роки [3], в якій ураховані рішення державної виконавчої влади у Дніпропетровській області у зв'язку з введенням в Україні правового режиму воєнного стану.

Результати аналізу визначених цією стратегією цілей і завдань цифровізації у Дніпропетровській області свідчать, що вони насамперед стосуються питань організації взаємодії органів публічного управління з громадськістю, зокрема підвищення якості електронних сервісів і надання адміністративних послуг у режимі онлайн; забезпечення мешканців області якісним доступом до фіксованого та мобільного інтернету; забезпечення цифровими навичками й компетентностями публічних службовців і громадян; реалізації на регіональному рівні державної політики у сфері

кібербезпеки; технічної підтримки та модернізації наявних автоматизованих електронно-комунікаційних систем, що використовуються органами публічного управління області тощо. Втім, надзвичайно важливу роль цифрові інструменти відіграють у сфері комунальних послуг, зокрема у галузі централізованого водопостачання та водовідведення. Так, успішний розвиток водопостачальної галузі потребує застосування специфічних інструментів цифровізації, які б забезпечували такі ж самі специфічні потреби цієї галузі. Без впровадження цифрових інструментів дуже ускладнюється (або взагалі унеможлиблюється) процес вирішення таких задач розвитку водопостачальної галузі регіону, як:

- облік, прогнозування та оптимізація використання водних ресурсів регіону;
- технологічне управління виробничими процесами водорозподілу й транспортування питної води;
- точний персоніфікований облік спожитих послуг;
- зменшення витрат робочого часу на облік споживання води, обробку платежів, оптимізація бухгалтерського обліку;
- ефективний електронний документообіг як в межах кожного окремого підприємства, так і в межах водопостачального комплексу області в цілому;
- аналіз та прогнозувати загрози кліматичних змін та техногенного впливу на галузь водопостачання, що є можливим на основі формування бази даних щодо динаміки змін (моніторингу) водних ресурсів регіону;
- фінансове планування й бюджетування розвитку цієї галузі на основі комбінації можливостей обласного бюджету та місцевих бюджетів територіальних громад;
- ресурсне планування та проектно-орієнтоване управління розвитком як окремих підприємств, так і водопостачального комплексу регіону в цілому.

Отже, вирішення цих завдань вимагає застосування спеціалізованого цифрового інструментарію, який для сучасних вітчизняних умов і реалій можна вважати відносно інноваційним (у світі вже давно використовуються подібні інструменти, але для розвитку галузі водопостачання та водовідведення в Україні вони повною мірою ще не застосовуються).

Оцінюючи ступень автоматизації технологічних процесів, а також застосування систем взаємодії з клієнтами, так званих CRM-систем, необхідно відзначити, що підприємства галузі централізованого водопостачання та водовідведення поки ще відстають не тільки від передових країн світу, але й від інших галузей економіки України. Наприклад, підприємства енергетичної галузі вже давно цифровізували майже всі етапи технологічних процесів надання послуг.

Підводячи підсумки, визначимо коло завдань розвитку водопостачальної галузі Дніпропетровського регіону, для вирішення яких необхідно впроваджувати спеціалізовані інструменти цифровізації, які доцільно інституціоналізувати в організаційній формі проєктів розвитку, оскільки вони будуть призводити до суттєвих якісних змін. Продуктами реалізації таких проєктів будуть: спеціалізовані інженерні рішення, апаратно-програмні інформаційні комплекси тощо, впроваджені у діяльність як комунальних підприємств, так і відповідних органів публічного управління, що відповідають за розвиток регіону. У результаті реалізації таких проєктів буде проведено реінжиніринг бізнес-процесів на комунальних підприємствах та центрах прийняття рішень у галузі централізованого водопостачання та водовідведення регіону.

Вплив проєктів цифровізації на розвиток водопостачальної галузі буде достатньо вагомим, оскільки дозволить: забезпечити ефективність праці та фінансові показники діяльності підприємств галузі; підвищити якість надання послуг населенню та іншим споживачам водних ресурсів регіону; покращити процеси проведення досліджень та прогнозування тенденцій і наслідків розвитку водогосподарського комплексу регіону; забезпечити процеси стратегічного розвитку галузі в цілому.

Список використаних джерел

1. Про регіональну програму інформатизації «Електронна Дніпропетровщина» на 2020 – 2022 роки : рішення Дніпропетровської обласної ради від 25.10.2019 № 506-18/VII. URL : <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/sklikannia-7/xviii-sesiya/%E2%84%96-506-18vi%D1%96-25-10-2019-%D1%80/>.
2. Про регіональну стратегію розвитку цифровізації: «Дніпропетровщина: цифрова трансформація» на 2023 – 2025 роки : рішення Дніпропетровської обласної ради від 14.10.2022 № 216-13/VIII. URL : <https://is.gd/1HKBIa>.
3. Про Стратегію розвитку Дніпропетровської області на період до 2027 р. : рішення Дніпропетровської обласної ради від 07.08.2020 № 624-24/VII. URL : <https://is.gd/2Ao2Ce>.

ШЕБАНОВ Вадим,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

SHEBANOV Vadim,

Postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the Dnipro University of Technology

Науковий керівник: **Сергій КВІТКА**, доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ЦИФРОВОЇ ДЕМОКРАТІЇ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

TRANSFORMATION OF DIGITAL DEMOCRACY CONCEPTS IN THE CONTEXT OF GLOBAL SOCIO-POLITICAL CHALLENGES

The evolution of digital democracy concepts is taking place under the influence of global socio-political transformations that actualize new aspects of the interaction of technologies and democratic processes. Let's take a look at the key trends of this transformation.

Rethinking democratic participation in the context of the crisis of traditional political institutions. A number of researchers speak of «post-democracy» – a state when formal democratic institutions continue to function, but real power is increasingly concentrated in the hands of economic elites. In this context, digital technologies are seen as a potential tool for restoring democratic legitimacy through new forms of civic participation.

Keywords: digital transformation, social movements, digital democracy, democratic transformations.

Еволюція концепцій цифрової демократії відбувається під впливом глобальних суспільно-політичних і цифрових трансформацій, що актуалізують нові аспекти взаємодії технологій та демократичних процесів [1].

Переосмислення демократичної участі відбувається в умовах кризи традиційних політичних інститутів. Іноді говорять навіть про «постдемократію» – стан, коли формальні демократичні інститути продовжують функціонувати, але реальна влада все більше концентрується в руках економічних еліт. У цьому контексті цифрові технології розглядаються як потенційний інструмент для відновлення демократичної легітимності через нові форми громадянської участі. Показовими прикладами такого переосмислення стали рухи «Захопи Волл-стріт» (Occupy Wall Street) та «Індігнадос» (Indignados), що активно використовували соціальні медіа для мобілізації протестної активності та просування альтернативних моделей демократії. Ці рухи не лише критикували існуючу політичну систему, але й експериментували з новими формами прямої демократії, заснованими на принципах горизонтальності та консенсусу.

Значна трансформація концепцій цифрової демократії відбулась під впливом «арабської весни» та кольорових революцій. Події «арабської весни» 2010-2011 років, що супроводжувались активним використанням соціальних медіа для координації протестних дій, спричинили значний вплив на розуміння ролі цифрових технологій у демократичних процесах [2]. З одного боку, ці події продемонстрували потенціал соціальних мереж для мобілізації громадянської активності та протидії авторитарним режимам. З іншого боку, вони показали обмеженість технологічно-детерміністських підходів до цифрової демократії, адже в більшості випадків початкові демократичні здобутки «арабської весни» не призвели до стійких демократичних перетворень. Цей кейс показує, що надмірний оптимізм щодо демократизуючого потенціалу цифрових технологій може призводити до «цифрового утопізму» – некритичної віри в те, що Інтернет автоматично сприяє розвитку демократії. Натомість, необхідно враховувати конкретний соціально-політичний контекст при аналізі впливу цифрових технологій на демократичні процеси.

Ще одним аспектом переосмислення концепцій цифрової демократії в сучасному світі стало зростання популізму та поляризації суспільства. Останні декілька років характеризується значним зростанням популістських рухів у багатьох країнах світу. Яскравий приклад тому США, Німеччина, Франція, Нідерланди тощо. Тут спостерігається активне використання соціальних медіа для просування популістських ідей, в тому числі Х, Мета, ТікТок. Це актуалізувало дискусії щодо впливу цифрових технологій на якість демократичного дискурсу, зокрема в контексті поширення «постправди» (post-truth) та «фейкових новин» (fake news). Виникли ризики формування «ехо-камер» (echo chambers) у цифровому середовищі, коли люди отримують лише ту інформацію, яка відповідає їх попереднім переконанням, що призводить до фрагментації публічної сфери [3]. Ця проблема стала особливо актуальною в контексті виборчих кампаній останніх років, зокрема президентських виборів у США 2016, 2020, 2024, року та референдуму щодо Brexit у Великій Британії.

У відповідь на ці виклики формуються нові підходи до цифрової демократії, що акцентують увагу на необхідності створення «здорового» інформаційного середовища. Зокрема, існує концепція «уваги громадян» (citizen attention), в якій наголошується на важливості формування цифрових платформ, що сприяють раціональному дискурсу та критичному мисленню [4].

Важливим кроком в переосмисленні концепцій цифрової демократії стала глобальна політика під час пандемії COVID-19. Пандемія стала своєрідним «стрес-тестом» для демократичних інститутів та процесів, актуалізувавши нові аспекти цифрової демократії. З одного боку, пандемія прискорила процеси цифровізації державного управління та впровадження цифрових послуг. З іншого боку, вона загострила проблеми цифрової нерівності та викликала дискусії щодо балансу між безпекою та свободою в цифровому середовищі.

В Україні цей процес прискорився в рази в умовах необхідності протидії військовій агресії. У цьому контексті формуються концепції «цифрової стійкості» (digital resilience) демократичних інститутів, що акцентують увагу на їх здатності ефективно функціонувати в кризових умовах. Водночас, актуалізуються дискусії щодо «цифрового суверенітету» (digital sovereignty) – здатності державі та громадам контролювати власну цифрову інфраструктуру та дані [5].

Список використаних джерел

1. Квітка, С. Цифрова трансформація в контексті концепції «Довгих хвиль» М. Кондратьєва. Аспекти публічного управління, 2021 9(SI (1), 24-28. <https://doi.org/10.15421/152155>
2. Bossio, D. Social media and the politics of reportage: The 'Arab Spring. Publisher: Palgrave Macmillan. 2019. ISBN: 9781137361394
3. Sunstein, C. R. #Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media. NED-New edition. Princeton University Press, 2018. <https://doi.org/10.2307/j.ctv8xnhtd>.
4. Parsons, G. Fighting for Attention: Democracy, Free Speech, and the Marketplace of Ideas. Minnesota Law Review. 3262. 2020. <https://scholarship.law.umn.edu/mlr/3262>
5. 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. 2024. Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-57). P. 2003-2011. URI: <https://hdl.handle.net/10125/106628>

ШПЕКТОРЕНКО Ігор,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

SHPEKTORENKO Ihor,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government The National Technical University of Ukraine «Dnipro University of Technology», <https://orcid.org/0000-0002-2364-9641>

МЕТОДОЛОГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЛІДЕРСТВО

METHODOLOGY OF ACTIVITY AND LEADERSHIP

The article explores the system of public administration and leadership tools, emphasizing their common methodological basis. The author considers the regularities, principles, functions, methods, forms, structures of activity and the process approach that ensures adaptation to changes. The functional similarity of leadership and public administration, including the articulation, aggregation and integration role, is analyzed. The modern concepts of leadership, their relationship with management, political science and psychology are defined. The use of bifactor modeling confirms the similarity of leadership styles. The importance of a systematic approach and integration of social and political institutions is emphasized.

Keywords: forms and structure of activity, management methodology, methodology of activity, leadership, styles (forms, types) of leadership.

Дослідження системи інструментів публічного управління вказує, що діяльність у цій сфері включає певні першоцеглинки – закономірності, принципи, функції, методи, форми та структура діяльності, процедури, механізми та підходи, з яких складаються більш широкі за своїм змістом технології, теорії та концепції публічного управління. Стійкість та живучість вказаних першоцеглинок в теорії та практиці управління є важливою науковою проблемою науки та практики сучасного публічного управління. Дана публікація продовжує тему про те, що публічне управління, інші форми управління (соціальне, політичне, державне), а також лідерство також мають свій інструментарій, дослідження на порівняння якого може мати цікаві висновки [1].

Публічне управління та лідерство мають спільний методологічний інструментарій, що включає закономірності, принципи, функції, методи, підходи, та технології разом з теоріями та концепціями; схожими є форми, структура діяльності. Процесний підхід розглядає управління як циклічний процес взаємодії людини із середовищем, що дозволяє адаптуватися до змінних умов. Лідерство, політичний менеджмент та публічне управління мають функціональну подібність, що відображається, наприклад, в артикуляційній, агрегувальній та інтеграційній ролі лідера та у відповідних стилях (типах, видах) лідерства.

Гібридизація політичного управління передбачає, наприклад, інтеграцію різних функцій політики, публічної влади, що відображається, наприклад, в артикулятивному та агрегуальному лідерстві [2]. Сучасні теорії лідерства мають багато спільного з політичною наукою, менеджментом і психологією. Комунікація є важливою, але не єдиною складовою лідерства, яке включає прийняття рішень, стратегічне планування, мотивацію, контроль та управління персоналом.

Лідерство як комунікація – спрощений підхід, що ігнорує комплексність управлінських функцій та процесів. Важливими є системність, циклічність, адаптивність та стійкість трансформацій. Лідери використовують широкий спектр інструментів, поєднуючи традиційні та нові ресурси для забезпечення ефективної взаємодії. Функціональне лідерство включає здатність ефективно реалізовувати управлінські функції, враховуючи проміжні та кінцеві результати. Важливими є визначення напрямку, мотивація, делегування повноважень, контроль, організація (координація), прийняття рішень і командна динаміка, орієнтація на зміни та взаємодія з технологіями, зокрема штучним інтелектом.

Трансформаційна поведінка лідера пов'язана із постійними змінами в управлінні, що визначають ефективність організаційної діяльності. Теорія партисипативного лідерства, що має витоки в теоріях мотивації середини 50-х років XX ст., підкреслює значення участі, розподілу повноважень та спільного ухвалення рішень. Аналогічно, адаптивне лідерство корелює з підходами, теоріями та концепціями адаптивного управління, що враховує мінливі умови середовища.

Сучасні концепції лідерства – сервісне, колаборативне, адаптивне – засновані на знаннях психології, принципах менеджменту та публічного управління. Лідерство співтворчості, адаптивне

та сервісне лідерство відображають загальні управлінські підходи, засновані на теорії систем, соціальних та політичних мереж, клієнтоорієнтованих теоріях та концепціях.

У межах концепцій менеджменту та публічного управління можна розглядати різні форми та стилі лідерства, засновані на відомих управлінських принципах, функціях (діях), методах, формах та структурі діяльності, підходах, а то й – цілях, завданнях, політичних феноменах, психічних явищах, станах, процесах та видах (цілі, форми, види і типи, сфери, особливості процесів, результати) діяльності, види, різновиди, роди занять тощо: сервісне, мотиваційне, колаборативне («багаторівневе громадянське», колективне, спільне, інтегративне), проектувальне (еволюційне, стратегічне, перспективне тощо), експертне, креативне (когнітивне, пізнавальне, творче, евристичне, компетентнісне), вольове, спонукальне, емпатійне, гуманістичне, емоційне, етичне, морально-етичне, духовне, соціальне, лідерство та інші. Це підтверджує тезу про необхідність не ізольованого один від одного, системного підходу до аналізу методологічних основ того, що береться та покладається в основу обґрунтування сучасних та особливо штучно осучаснених теорій лідерства, теоретичної новизни та значення для практики управління. Актуальною залишається думка сучасного британського вченого П. Джойса: «сліпе застосування теорії приватного сектору до державного сектору і очікування, що вона спрацює, на мою думку, є необдуманим і безвідповідальним. Державний сектор відрізняється від приватних компаній у багатьох відношеннях – структурою, фінансуванням, впливом, цілями, тому для нього потрібні окремі теорії» [4, с. 1].

Під час інтерпретації та подальшого використання отриманих в результаті різних опитувань результатів варто пам'ятати про справедливу думку: «анкетні показники лідерства та послідовництва не відображають насправді того, що роблять лідери» [3]. В розвиток доказової бази наведеної думки зосередимо увагу на біфакторному дослідницькому моделюванні структурних рівнянь, яке дослідило, чи 12 домінуючих показників лідерства відображають спільну дисперсію і чи пов'язана будь-яка унікальна для певного стилю дисперсія з теоретично та емпірично встановленими коваріатами. Результати дослідження: 12 показників лідерства мали значну спільну дисперсію, але не систематично фіксували унікальну дисперсію, пов'язану з лідерством. Ця спільна дисперсія в основному відображає афективну якість відносин між лідером і послідовниками. Ці результати відкривають незручну істину для дослідників лідерства, які хочуть диференціювати стилі, оскільки стилі мають набагато більше спільного, ніж відмінного. На противагу попереднім рекомендаціям щодо уточнення стилів, автори дослідження стверджують, що підхід до дослідження лідерства на основі таксономічних категорій лідерської поведінки є найбільш ощадливим [5]. Ці стилі були досліджені за допомогою біфакторного дослідницького моделювання структурних рівнянь (B-ESEM), щоб виявити їхню унікальність або спільність. Результати показали значний концептуальний перетин між ними, що ставить під сумнів доцільність подальшого розширення класифікації стилів лідерства.

Висновки. Лідерство та публічне управління базуються на спільних процесах та процесних, функціональних основах. Управлінські принципи, функції, методи, підходи та технології, теорії та концепції, форми та структура діяльності формують сучасні концепції лідерства. Методологічною основою сучасних теорій лідерства слугують знання психології та політичної науки. Системний підхід, мережева взаємодія та інтеграція із соціальними й політичними інститутами є ключовими елементами ефективного лідерства у сфері політики та публічного управління.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Лідерство і публічне управління: процесні, функціональні збіги та особливості. Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу: матеріали III Міжн. наук.-практ. конф. (7 черв. 2024 р.). Переяслав, 2024. С. 69-75.
2. Iao-Jorgensen, J. Institutional hybridisation in Swedish public sector development cooperation. *Public Administration and Development*, 2023. № 1-16. <https://doi.org/10.1002/pad2035>.
3. Fischer T., Hambrick Donald C., Sajons Gwendolin B., Quaquebeke Niels Van. Leadership science beyond questionnaires. *The Leadership Quarterly*. 2023. Vol. 34. Iss. 6. December 2023. 101752. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101752>
4. Joyce P. *Strategic Management and Governance Strategy Execution Around the World*. Taylor & Francis, 2022. 269 p.
5. Nathan E., Howard Joshua L., Liden Robert C., Morin Alexandre J. S., Schwarz Gary. An Inconvenient Truth: A Comprehensive Examination of the Added Value (or Lack Thereof) of Leadership Measures. *Journal of Management Studies*. First published: 25 October 2024 <https://doi.org/10.1111/joms.13156>. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.13156>

ШУСТ Володимир,

аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

SHUST Volodymyr,

postgraduate student of the Department of Regional and Local Development of the Institute of Administration, Public Administration and Professional Development of the National University «Lviv Polytechnic»

[https:// orcid.org/0009-0002-8996-0886](https://orcid.org/0009-0002-8996-0886)

Науковий керівник: **Ольга ДОМША**, кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК НАПРЯМ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

DIGITALIZATION AS A DIRECTION OF STATE POLICY OF UKRAINE

The essence of the concept of «digitalization» from the point of view of the formation of state policy is studied. An analysis of state actions to increase the efficiency of state administration and improve the provision of public services to citizens, service activities of the state is carried out. In view of this, the issue of the effectiveness of modern state structures and management processes is raised, and their alternative is also sought. The Ukrainian legislation, which should facilitate the activities of state authorities aimed at digitalizing state services and internal processes of state authorities, is considered. A model that will allow the state to work more productively in the service and management spheres is analyzed.

Keywords: digitalization, state policy, state services.

Науково-технічний прогрес поступово виходить з кожним роком на свій новий виток розвитку, впроваджуючи новітні форми взаємодії держави та суспільства з метою спрощення цього зв'язку та розвитку інформаційного суспільства, що зумовлює необхідність дослідження передумов, правових засад та перспектив такого розвитку.

В сучасних ринкових умовах процес діджиталізації є одним з визначальних факторів економічного зростання підприємств, та й усього суспільства в цілому. Зміни зовнішнього середовища, зокрема технологічні трансформації, посилення інформаційних процесів, формування нових запитів споживання, зумовлюють зростання діджиталізації в усьому світі[1].

Діджиталізація та впровадження цифрових технологій має стати опорою сталого розвитку територіальної громади, як одиниці суспільства, з новими можливостями та перспективами, що суттєво забезпечать покращення життя, ефективності виконання роботи, розвитку творчості, можливості навчання та відпочинку українців.

Політика зачіпає інтереси різних соціальних груп, верств населення, класів, національностей і, як правило, обумовлюється рівнем економічного розвитку суспільства та держави.

Питання, що пов'язані з підвищенням ефективності управління, а також рівня якості взаємодії громадянина із державою, зокрема, у напрямку пошуку нових шляхів упровадження досвіду зарубіжних країн у сфері ефективного виконання державою сервісних та управлінських функцій сьогодні є вкрай актуальними. Вирішення проблеми надмірної бюрократизації процесу управління вбачається, у тому числі, у впровадженні діджиталізації останнього. Загальновідомо, що поняття «діджиталізація» (англ. digitalization) буквально означає «оцифрування», «цифровізація». У широкому значенні йдеться про переніс інформаційного поля у цифрову форму[2].

Тому, із взяттям Україною курсу на цифровізацію, наша держава та суспільство обрали для себе новий та сучасний шлях розвитку, який суттєвим чином відбивається на засобах та формах взаємодії між державою та суспільством, державними органами між собою, а також між державою та приватним сектором. Процесу діджиталізації, який стрімко відбувається у нашій державі, потребує створення нормативно-правового забезпечення.

Під час проведення цього дослідження було з'ясовано, що зараз в Україні здійснюється чимало кроків для впровадження діджиталізації.

Слід зазначити, що в Україні вже є певна система базового законодавства, яка забезпечує діджиталізацію.

До того ж, зростання темпів розвитку діджиталізації на пряму залежить від інституційного середовища країни, що стосується державної політики, законодавчих та нормативних актів, фінансальних інструментів. Довга відсутність інноваційної бази в економіці країни, небажання представників великого та середнього бізнесу інвестувати в інноваційні проекти послаблюють цифрову трансформацію. Втім, на сьогоднішній день, активна участь держави в покращенні інноваційних процесів може прискорити розвиток різноманітних галузей[4].

Водночас, масштабування цифровізації – це значний крок на шляху до вирішення її цілей і завдань. У доповнення до нарощення обсягів важливо досягти й необхідних структурних пропорцій. Відповідно, наступним завданням державної політики стає покращення структурних характеристик і цифровізації.

У майбутньому перспективними вбачаються розробки пропозицій до дорожньої карти реалізації концепції «Держава у смартфоні», дослідження конкретних проєктів законів та підзаконних нормативно-правових актів України, які втілюватимуть певні частини концепції, а також з часом – ґрунтовний критичний аналіз характеру державного регулювання і наслідків утілення розглянутої концепції.

Варто зазначити, що політика діджиталізації спрямована на полегшення взаємодії людини та держави. Коли країна стає «цифровою», вона привертає увагу інвесторів. Розбудова цифрової країни – це курс на економічний успіх. Поки що важко говорити про успіхи або невдачі у цій сфері, оскільки ми перебуваємо тільки на початку цього шляху. Однак вже зараз можна говорити, що Україна розвивається в напрямку Євросоюзу, достатньо активно впроваджуючи цифрові технології.

Однією з основних вимог, які мають бути остаточно імplementовані на належному рівні законодавчого регулювання, є висвітлення необхідності систематизації та відновлення електронних адміністративних послуг із зазначенням їх характеристик. Зазначені принципи відображають найкращу практику надання послуг електронного урядування в країнах ЄС.

Вплив надзвичайних ситуацій на соціальні, економічні чи політичні процеси в сучасному світі давно вийшов за рамки того, що можна вважати регіональними та тимчасовими порушеннями нормального функціонування держав. Війна є найбільшим відхиленням від норми в розвитку суспільнополітичних процесів і є причиною виникнення надзвичайних ситуацій на державному рівні. У той же час технологічна та економічна ефективність все ще залишаються вирішальними критеріями в багатьох сферах життя навіть під час війни. Таким чином війна не зупиняє функціонування держави як системи, а навпаки через загострення кризи провокує швидкі та якісні зміни в багатьох сферах[6].

Сучасне суспільство не може функціонувати без цифрового середовища. Успіх екосистеми Дія справді є показником ефективності вектору роботи Міністерства цифрових трансформацій України. Тому інші європейські країни активно співпрацюють, адже майбутній розвиток світової моделі державного управління полягатиме у глобальній цифровізації.

В дослідженнях варто звернути увагу на ефективність запроваджених і пропонованих послуг та рівень задоволеності громадян функціонуванням екосистеми Дія та окремо її складових – застосунку та порталу, як основні платформи отримання цифрових адміністративних послуг в Україні. Окрему увагу також можна приділити питанням транскордонного цифрового співробітництва в сфері публічного управління.

Список використаних джерел

1. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану // Наукові інновації та передові технології: Серія «Право»: журнал. 2022. № 8. С. 381-392.
2. Бігняк П. І.; Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 107-113.
3. Емран Р. Держава у смартфоні // Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків. 2021. С. 21-22.
4. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». (Київ 20 квітня 2020 р.). Київ, 2020. С. 50–51.
5. Половинкіна А.О., Солнцев С.О. Модель діджиталізація панельних досліджень. Актуальні проблеми економіки та управління. 2020. № 14. С. 56.
6. Савон К. В. Поняття «Діджиталізація» в контексті цифрового уряду. Актуальні проблеми політики. 2021. Вип. 67. С. 107–111.

СЕКЦІЯ 3

Перспективи реалізації публічного управління в умовах комплексного відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад (Львів)

УДК 352.071.6

КІЦАК Тарас,

кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора з науково-педагогічної роботи Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку, доцент кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

KITSACK Taras,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Deputy Director for Scientific and Pedagogical Work of Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Associate Professor at the Department of Public Governance Lviv Polytechnic National University

<http://orcid.org/0000-0002-6710-8521>

АРХІТЕКТОНІКА ЯК МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТ ДОСЛІДЖЕННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

ARCHITECTONICS AS A METHODOLOGY AND A TOOL FOR STUDYING LOCAL SELF-GOVERNMENT

The approaches to understanding the definition of «architectonics» as a methodology and a tool for studying local self-government have been examined. A theoretical analysis of the genesis of this concept and its applicability in the scientific terminology of public administration has been conducted. Key aspects of the architectonic approach have been considered, including its role in the structural analysis of management systems, the identification of interconnections between elements, and the optimization of organizational processes. It has been established that the implementation of architectonic analysis contributes to a deeper understanding of the organizational structure of local self-government, which, in turn, can enhance the efficiency of managerial decisions and improve administrative procedures.

Keywords: public administration, local self-government system, architectonics, decentralization, service in local self-government bodies, territorial community, official.

Архітектоніка (від грецького Αρχιτεκτονική (τέχνη) – будівництво, побудова) – багатозначний термін. Поняття «архітектоніка» використовується для вираження закономірностей побудови, властивих конструктивній системі будівлі; це основний принцип побудови конструкції як єдиного цілого, інтегральний взаємозв'язок основних його частин, композиція [1].

Різні словники визначають архітектоніку як: гармонійне сполучення частин у єдине ціле [2]; гармонійне сполучення частин в архітектурній композиції, ясне співвідношення головних і другорядних елементів [3]; основний принцип структурування, зв'язку і взаємообумовленості елементів [1].

У широкому розумінні **архітектоніка** – спосіб взаємозв'язку частин у ціле, базові принципи формотворення і співмірності, найзагальніші властивості й закономірності внутрішньої будови системи [4]. Предметом архітектоніки є загальні закономірності побудови цілісних систем, визначальними рисами яких є самодостатність, внутрішня єдність, завершеність [5].

Проаналізувавши наведені визначення, можна зробити узагальнення, що архітектоніка – це концептуальний принцип організації та впорядкування елементів у єдину цілісну систему, що забезпечує їхню гармонійну взаємодію, структурну узгодженість і функціональну відповідність. Вона визначає логіку формування, співвідношення частин та загальну композицію об'єкта чи явища, забезпечуючи його стійкість, цілісність і ефективність у заданому контексті.

Зародження поняття «архітектоніка» сягає ще часів давньогрецької античності. Значний внесок у формування уявлень про системність, порядок і цілісність зробили філософські вчення Платона (428/427 до н.е. – 348/347 до н.е.) та Арістотеля (384 до н.е. – 322 до н.е.). Незважаючи на відмінності їхніх концепцій, обидва мислителі прагнули впорядкувати знання, спостереження та ідеї, вибудовуючи їх у логічні та структуровані системи. Ідеї Платона стали основою для подальшого розвитку платонізму та неоплатонізму, а вчення Арістотеля дали поштовх арістотелізму, які й надалі впливали на розуміння організації знань [6].

Поняття «Єдине» і похідне від нього – «єдність» визначали, за Платоном, сутність загального й окремого буття. Зазначені якості здатні до принципового впливу на організацію і структурування різних видів дійсності. «Єдине, за Платоном, – це принцип (сутність, субстанція) буття; принцип істинності й пізнаваності, адже лише те, що визначене – усвідомлюване, пізнане; принцип цінності, оскільки саме обмеження спричиняє порядок і вдосконалення» [7, с. 8]. Єдине, за Платоном, також забезпечує чітку конфігурацію безлічі елементів, надає їм відповідні форми, взаємопов'язане з сутністю буття та його впорядкованістю. Платоном уперше створено цілісну і впорядковану систему світобудови на засадах гармонії. Теоретична спадщина Платона також вважається класичним вирішенням проблем «універсальї» [8]. «Ідеї (Форми)», «Єдине», «Гармонія», «Універсальї» – важливі категорії, що стануть у нагоді наступним поколінням мислителів, які говоритимуть про архітектоніку [6].

Глибоке осмислення набутого людством літературно-естетичного досвіду міститься у трактаті Арістотеля «Поетика» (з 335 до н.е.). Ідеї системності і цілісності просякають усю арістотелівську «Поетику»: «Для прекрасного – і живої істоти, і всякої речі, що складається з будь-яких частин, – треба, щоб ці частини не тільки були впорядковані, але й мали не випадково взяту величину. Адже прекрасне виявляється у величині і порядку» [9, с. 51]. Теоретичні міркування Арістотеля про прекрасне доповнюються розробкою понять «єдність» і «ціле». «В інших наслідувальних мистецтвах єдність полягає у відтворенні чогось одного; так і фабула, коли вона є наслідування дії, повинна відтворювати одну – і до того ж суцільну – дію, а частини подій повинні бути так сполучені, щоб з перестановкою або упущенням будь-якою частини порушувалося і мінялося ціле, бо те, що своєю наявністю або відсутністю не вносить помітних змін, не становить органічної частини цілого» [9, с. 52]. Арістотель, за суттю, підготував основу для формування поняття «архітектоніка», не використовуючи сам термін [6].

Перша теоретична формула архітектоніки як взаємозв'язку досконалого внутрішнього змісту з досконалою зовнішньою формою була визначена ще в часи античності великим теоретиком архітектури Марком Вітрувієм (Marcus Vitruvius Pollio) [10, с. 65].

У добу Просвітництва відбувається науково-філософське збагачення поняття «архітектоніка». Німецький мислитель Іммануїл Кант (Immanuel Kant) звертається до цієї категорії як до ключової в процесі організації універсальної системи. Безпосереднє визначення архітектоніки міститься в роботі «Критика чистого розуму» (Kritik der reinen Vernunft, 1781). У третьому розділі «Архітектоніка чистого розуму» І. Кант подає таку дефініцію: «Під архітектонікою я розумію мистецтво [побудови] систем. Позаяк [саме] систематична єдність є тим, що вперше перетворює звичайне знання на науку, тобто з простого агрегату знань на систему, то архітектоніка є вчення про Наукове в нашому пізнанні взагалі, і, отже, вона необхідно належить до методології». Це головний принцип структурування, зв'язку та взаємообумовленості елементів цілого» [11, с. 470].

Архітектоніка, за І. Кантом, наближається не лише до уявлень про системність і ціле. Архітектонічні властивості набувають ознак сталих закономірностей. Випадково сприйнята спорідненість, «немовби навмання», носить суто технічний характер [11, с. 478]. Архітектоніка посилює істотні і сутнісні взаємозв'язки між елементами системи [6].

У науковому середовищі терміни та поняття зазнають постійного переосмислення та змін. Зміст визначень доповнюється, їхні смислові аспекти уточнюються, що є природним процесом удосконалення наукової термінології. Це спричинено прагненням до точнішого й об'єктивнішого

використання термінів у дослідженнях. Однак іноді нові інтерпретації можуть розмивати первинне значення понять, що створює потребу в їхньому чіткому визначенні. Такі процеси є невід'ємною частиною концептуального розвитку поняття «архітектоніка».

Отже, попри те, що архітектоніка широко використовується як методологічний інструмент для аналізу різних суспільних явищ, процесів та наукових сфер, зокрема здебільшого фінансово-економічної, її застосування у вивченні системи місцевого самоврядування залишається нерозвиненим. Досі цей підхід не набув поширення в дослідженнях управлінських структур на місцевому рівні, що підтверджує його новизну та актуальність.

Запровадження архітектонічного аналізу в контексті місцевого самоврядування відкриває нові перспективи для розуміння його організаційної будови, взаємозв'язків та функціональних особливостей, що може сприяти більш ефективному управлінню та оптимізації управлінських процесів.

Список використаних джерел

1. Корчинський І. О. Архітектоніка інфраструктури аграрної сфери України / І. О. Корчинський // Аграрна економіка. Науковий журнал Львівського національного аграрного університету, 2014 – Т.7, №1-2 – С. 96-100.
2. Словник.ua. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=архітектоніка>
3. Словопедія. URL: http://slovopedia.org.ua/44/53392/295996.html#google_vignette
4. Велика Українська Енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/Архітектоніка>
5. Лукашевич М.П. Соціологія економіки: підручник. Київ: Каравела, 2005. 288 с. URL: http://tourlib.net/books_others/lukashevych91.htm
6. Волковинський, О., & Гнатенко, С. (2023). Виникнення і формування поняття «архітектоніка» в загальнокультурному і науковому аспектах . Іван Огієнко і сучасна наука та освіта, (XIX), 89–99. URL: <http://ohiienko.kpnu.edu.ua/article/view/281456>
7. Кузьменко В.В., Боняк В.О., Сердюк І.А. Теоретичні основи соціальних наукових проєктів античності. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2020. 96 с.
8. Kraut, Richard. Plato. The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Fall 2017 ed.). Metaphysics Research Lab, Stanford University. URL: <https://plato.stanford.edu/archives/fall2017/entries/plato>
9. Арістотель. Поетика / Пер. Б. Тена; вступ. ст. і коментарі Й. Кобова. К.: Мистецтво, 1967. 136 с.
10. Шандренко О. М., Козаченко В. В. Архітектоніка: слово – поняття – термін. Актуальні питання культурології. 2016. Вип. 16. С. 65–70.
11. Кант І. Критика чистого розуму / пер. з нім. та приміт. І. Бурковського. Київ: Юніверс, 2000. 504 с.

УДК 35.072.1

БАБІЙ Олексій,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

BABII Olexsiy,

postgraduate student of the Department of state administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0004-1678-5946>

Науковий керівник: **Леся ЗАБУРАННА**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ

METHODOLOGY OF DEVELOPMENT OF THE REGION'S HUMAN RESOURCE POTENTIAL

Some methodological approaches to managing the human resource potential of the region are analyzed. It is shown that the availability of qualified labor becomes a systemic advantage that determines the interest of investors in the region. In the struggle for personnel, their training and retention, there is serious competition between the management teams of the regions.

Let us consider the development of the problem of talents, their specifics and special characteristics, classification and significance for the competitiveness of regions.

It is substantiated that growing competition at the local and global levels makes the task of attracting, developing, placing and retaining employees who are considered talents difficult for the management of the company and regional authorities.

Meso- and micro-levels are the most significant for the creation, reproduction and development of strategic human capital.

Keywords: *human resource potential of the region, talent management, regional authorities, competitiveness of regions.*

Цифрова трансформація надає великі можливості для бізнесу та вибухове економічне зростання. У той же час технологічна і цифрова трансформація часто не підтримується відповідною динамікою продуктивності праці і якісними змінами людських ресурсів, що знайшло відображення у відомому «парадоксі продуктивності», сформульованому Р. Солоу на основі аналізу емпіричних даних [1]. Цей розрив між технологічним і людським факторами виробництва виявляється в гострій нестачі цінних кадрів – 45% роботодавців у світі не в змозі знайти працівника, який відповідає їх потребам, так як на ринку просто немає кандидатів, які володіли б необхідною кваліфікацією, навіть в густонаселеному і розвинутому Китаї («парадокс талантів»), в активному полюванні за цінними кадрами конкурентів, в зростаючому дисбалансі між стратегічними робочими місцями і рівнем кваліфікації і продуктивності працівників.

Наявність кваліфікованої робочої сили стає системною перевагою, що визначає інтерес інвесторів до регіону. У боротьбі за кадри, їх підготовку та утримання йде серйозна конкуренція між управлінськими командами регіонів.

І у світі, і в Україні розгортається справжня «війна за таланти». На мезорівні ця війна набуває своїх особливостей, але не зменшує своєї інтенсивності. Це зумовлено цифровою трансформацією, зростаючим попитом на таланти та мобільністю навичок. У цих умовах завданням регіональної влади є розробка механізмів збереження, утримання, накопичення, розвитку та відтворення людського капіталу на своїй території, що особливо важливо по відношенню до людських ресурсів з високим потенціалом.

Початковою теоретичною базою є ресурсна теорія [2], яка розглядає талант як унікальний і важко відтворюваний ресурс, що використовується для досягнення конкурентних переваг. Саме унікальне поєднання індивідуально-особистісних і соціальних характеристик створює такі ресурси і формує ступінь їх затребуваності (кон'юнктури) в суспільстві.

Розвиток проблематики талантів, їх специфіки та спеціальних характеристик, класифікації та значення для конкурентоспроможності організацій останнім часом набув поширення у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі та формує сучасний порядок денний світових наукових досліджень.

Таланти – це високоресурсні працівники, які можуть покращити роботу регіону або прямо зараз, завдяки своєму безпосередньому внеску, або в довгостроковій перспективі, завдяки своєму високому потенціалу. У світовій практиці такі працівники називаються HiPo (High Potential) і в теорії SHRM їх відносять до стратегічного капіталу. Отже, нашими базовими поняттями є «таланти» як особливі ресурсні групи та «стратегічний людський капітал» – люди, які можуть впливати на суспільство, лідери інтелектуального та соціального розвитку [3].

Вчені розглядають талант у вузькому сенсі як лідерів; або як високопотенційних та/або високопродуктивних працівників [4]; або, в широкому розумінні, як всіх співробітників.

«Управління талантами» – це систематичне виявлення, залучення, розвиток, утримання та право розміщення працівників, які є цінними для регіону або завдяки своєму високому потенціалу на майбутнє, або тому, що вони здатні зробити для регіональної економіки в даний час – їх специфічні компетенції або стратегічні посади, які вони займають.

Зростаюча конкуренція на місцевому та глобальному рівнях робить завдання із залучення, розвитку, розміщення та утримання співробітників, які розглядаються як таланти складними для керівництва компанії та регіональних органів влади.

Традиційно управління талантами розглядається по відношенню до фірми або організації. Але представляє інтерес дослідження всього логічного ланцюжка від формування індивідуальних компетентностей HiPo співробітників (нанорівень) до перетворення їх в конкурентну перевагу фірми, галузі та регіону на мікро- і мезорівнях [5]. При цьому принципове значення має віддача від людського капіталу, його соціальні показники, тобто вплив на розвиток і конкурентоспроможність регіону.

Мезо- та мікрорівні є найбільш значущими для створення, відтворення та розвитку стратегічного людського капіталу. Отже, об'єктами дослідження є економічні агенти (фірми, організації, приватні особи), особливо, HiPo-працівники, а також регіон як простір місць для реалізації домінуючих функцій в мережевому суспільстві. Саме регіон забезпечує цей простір місць і створює середовище для формування, накопичення та відтворення стратегічного людського капіталу. Отже, важливо враховувати регіональний контекст, тобто сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на управління талантами. Такий регіональний контекст виступає як передумова і результат стратегічного управління людським капіталом.

Посилення міжрегіональної конкуренції – одна з уже об'єктивно існуючих загроз – зумовлює необхідність інтеграції інструментів маркетингу місця в систему управління конкурентоспроможністю регіону. З точки зору управління таким сегментом цільової аудиторії, як людські ресурси з високим потенціалом, найбільше підходять інструменти HR-маркетингу, а саме EJM (Employee Journey Map), EX (Employee Experience), ERM (Employee Relationship Management).

Список використаних джерел

1. Solow R. Rev. of Ec. and Stat., 39, 3 (1957)
2. N. Gennaioli, R. L. Porta, F. L. de Silanes, and A. Shleifer, The Quart. J. of Ec., 128, 1 (2013)
3. L. Czaller, Region. Stud., 51, 3 (2017)
4. N. Dries, H. R. Manag. Rev., 23, 4 (2013)
5. C. E. Helfat, et al. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations (John Wiley & Sons, 2009)

УДК 004:005.95

БЛИЩУК Катерина,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

BLISHCHUK Kateryna,

candidate of economic science, associate professor, associate professor at the department of regional and local development, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-8154-6608>

ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ У ПІДГОТОВЦІ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

DIGITAL COMPETENCIES IN MANAGERIAL STAFF TRAINING INTRODUCTION

Digital competencies, being positioned as key components of the «digital» economy, can solve many problems in training managerial staff and provide them with the knowledge necessary for the development of modern society. This research aims to study the peculiarities of using digital competencies in the process of managerial staff training and to substantiate proposals for their development. To achieve the goal, the following tasks have been set: to define the essence of digital competencies and their role in society; to assess Ukraine's place in the Global Talent Competitiveness Index ranking, and to substantiate a model for the development of digital competencies in managerial staff training.

The result of the interaction of measures and actions within the presented model should be the development of digital competencies in managerial staff training, according to which future specialists will receive the full range of digital knowledge, skills, and abilities necessary in managerial decision-making.

Keywords: digital competencies, managerial staff training, knowledge, skills.

Цифровізація в сучасних умовах стає головним трендом практично у всіх сферах життєдіяльності суспільства. Особливого значення це питання набуває в управлінській сфері, зважаючи на специфіку діяльності управлінських кадрів, а також на доцільність застосування цифрових компетенцій у навчанні персоналу.

«Цифрові компетенції» – це сукупність навичок та знань, потрібних для безпечного та ефективного використання цифрових технологій, а також для життєдіяльності в цифровізованому суспільстві загалом [1]. Цифрові компетенції передбачають тісну взаємодію з цифровими технологіями у напрямі їх відповідального та критичного використання для роботи, навчання й участі в суспільних процесах. Реалізація такої взаємодії здійснюється через грамотність використання даних та інформації, комунікацію й співпрацю, створення цифрового контенту, безпеку і розв'язання проблем [1].

Цифрові компетенції, як визначає оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0) включають такі елементи: інформаційну та цифрову грамотність; комунікацію та співробітництво; створення цифрового контенту; безпечність розв'язання проблем [2].

Таблиця 1. Місце цифрових компетенцій у сукупності блоків цифрової грамотності, визначених Європейським Союзом

Блоки цифрової грамотності	Їх характеристика
Інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними	Вміння працювати з інформацією та цифровим контентом, оцінювати, використовувати та управляти даними
Комунікація та взаємодія	Вміння спілкуватися, взаємодіяти, ділитися інформацією, контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами через використання цифрових технологій, а також володіння правилами поведінки в цифровому середовищі та управління цифровою ідентичністю
Цифровий контент	Вміння використовувати цифровий контент та писати програмний код, а також володіння інформацією щодо цифрового контенту
Безпека	Вжиття заходів безпеки в контексті використання цифрових технологій та розуміння загроз, пов'язаних із цифровізацією
Вирішення проблем	Здатність вирішувати технічні проблеми, що виникають із програмним забезпеченням, комп'ютерною технікою, мережами і т.д.

Джерело: складено на основі [2]

За даними табл. 1 цифрові компетенції присутні у всіх блоках цифрової грамотності, визначених Європейським Союзом: інформаційному, комунікаційному, контентному, безпековому та проблемному. Ці напрями формують основу для підготовки фахівців і є важливими в сфері управління. Враховуючи потребу управлінського персоналу ефективно працювати з інформацією, комунікувати з громадськістю та використовувати цифрові технології для виконання завдань і вирішення проблем.

Особливістю управлінської сфери є те, що особи, які приймають управлінські рішення, потребують кількісних інструментів для оцінки своїх дій в різних політичних та соціально-економічних умовах, а тому на глобальному рівні існують показники, які характеризують технологічні можливості спеціалістів певної країни та рівень їх цифрових компетенцій. Це, наприклад, Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (табл. 2).

Таблиця 2. Рейтинг України за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів

Показник	Рейтинг 2020 р.	Рейтинг 2021 р.	Рейтинг 2022 р.	Рейтинг 2023 р.
1. Регуляторне середовище	115	109	106	106
2. Сприйняття технологій				
- корпоративне програмне забезпечення	-	-	35	24
- хмарні обчислення	-	-	52	31
2. Фактори зростання	68	57	75	68
- використання віртуальних соціальних мереж	101	81	81	45
- використання віртуальних професійних мереж	88	85	85	79
3. Професійні та технічні навички працівників	56	69	82	77
4. Глобальні знання	46	39	51	50
- цифрові навички	-	-	80	76
- результати інновацій	35	36	36	47
- розробка програмного забезпечення	-	-	33	37
Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів	66	61	66	64

Джерело: складено на основі [3-6]

Дані про те, що Україна протягом останніх років посідає 64 місце серед 133 країн світу у рейтингу, який свідчить про здатність тої чи іншої держави розвивати, залучати та утримувати таланти. Отже, йдеться про здатність спеціалістів опановувати цифрові технології на основі цифрових компетенцій.

Саме тому, підготовка управлінських кадрів повинна ґрунтуватися на оволодінні майбутніми фахівцями такими знаннями та навичками:

- впровадження у діяльності управлінців принципів електронної;
- використання технологій та засобів програмування, прогнозування і моделювання у процесі управлінської діяльності;
- використання цифрових технологій з метою збору, обробки, аналізу інформації та прийняття ефективних управлінських рішень;
- вміння організувати ефективну комунікацію з використанням цифрових технологій;
- отримання необхідних знань та навичок, потрібних для роботи з інформаційними ресурсами задля здійснення управлінської діяльності;
- підвищення рівня знань інформаційно-комп'ютерних технологій та програмних продуктів управлінськими кадрами.

Застосування цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів буде мати найкращий ефект у випадку комплексного підходу до розвитку знань та навиків майбутніх фахівців. Підготовка спеціалістів, на наш погляд, повинна базуватися на таких чотирьох основних блоках: концептуальному, змістовному, організаційному та діагностувальному.

Концептуальний блок моделі повинен спрямовуватися на розвиток цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів, зважаючи на потребу їх використання у практичній діяльності управлінського персоналу.

Змістовний блок охоплює необхідність засвоєння не лише знань, які стосуються інформаційного забезпечення управлінського процесу, але й врахування інтелектуальних особливостей кожного суб'єкта, його мотивації до навчання.

Організаційний блок має враховувати різноманітні форми, методи, засоби підготовки управлінських кадрів, які сприятимуть кращому освоєнню цифрових технологій, необхідних для їх майбутньої роботи, а також передбачати мотиваційний, розвивальний та завершальний етапи підготовки.

Завершальним є діагностувальний блок, що передбачає вивірення критеріїв та показників діагностування підготовки управлінських кадрів та оцінювання рівнів їх підготовки – високий, достатній, середній чи низький.

Результатом взаємодії заходів та дій в рамках такої моделі має стати розвиненість цифрових компетенцій у підготовці управлінських кадрів, відповідно до чого майбутні фахівці отримають весь комплекс цифрових знань, вмінь та навичок, необхідних при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, управлінські кадри на сучасному етапі розвитку українського суспільства мають володіти базовим набором цифрових компетентностей, необхідних для належного виконання ними управлінських функцій.

Список використаних джерел

1. Лопушняк Г.С., Милянник Р.В. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 24. С. 10-16. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.24.10
2. The Digital Competence Framework 2.0. URL: <https://kisk.phil.muni.cz/digicomp/en/the-digital-competence-framework-20>
3. The Global Talent Competitiveness Index 2020. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2020-report.pdf>
4. The Global Talent Competitiveness Index 2021. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2021-Report.pdf>
5. The Global Talent Competitiveness Index 2022. URL: <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/fr/gtci/GTCI-2022-report.pdf>
6. The Global Talent Competitiveness Index 2023. URL: <https://www.insead.edu/system/files/2023-11/gtci-2023-report.pdf>

БОРИСЕНКО Юрій,

кандидат наук з державного управління, директор комунального позашкільного навчального закладу «Палац творчості дітей та юнацтва» Павлоградської міської ради

БОРИСЕНКО Владислав,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

BORYSENKO Yurii,

candidate of sciences in public administration, director of the Pavlograd City Council communal extracurricular educational institution «Palace of children and youth creativity»

<https://orcid.org/0000-0001-7843-5475>

BORYSENKO Vladyslav,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-7990-5838>

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ЧИННИКІВ СПРОМОЖНОСТІ

RESILIENCE OF THE LOCAL COMMUNITY: APPROACHES TO DETERMINING THE RESILIENCE CAPACITIES

Based on the study of the results of research on the resilience of socio-ecological and health care systems, it was found that resilience management is most importantly related to four «resilience capacities»: knowledge; uncertainties; interdependence; legitimacy. In particular, legitimacy refers to the ability «to develop socially and contextually acceptable institutions and norms» and is based on attributes such as mutual trust and inclusive participation, which are the most important. Three types of resilience / sustainability capacities are characterized: absorptive, adaptive and transformative capacities. It is emphasized that these three types of capacities need to be developed in order to achieve resilient development outcomes, i.e., the realization of rights and well-being, despite shocks, stresses and uncertainty.

Keywords: public administration, local community, resilience capacities, development.

У контексті нашого дослідження, яке реалізується у сфері публічного управління, категорію «резильєнтність» визначено як «здатність системи – території/громади/спільноти – поглинати руйнівні впливи і при цьому зберігати основні функції та структуру, є якістю, яку необхідно набути, розвинути та безупинно вдосконалювати в межах держави, регіону чи громади» [1, с. 71].

Спираючись на дослідження соціально-екологічних систем та систем охорони здоров'я, зокрема, К. Бланшет (K. Blanchet), С. Л. Нам (S. L. Nam), Б. Рамалінгам (B. Ramalingam) та Ф. Позо-Мартін (F. Pozo-Martin), управління резильєнтністю/стійкістю найважливішим чином пов'язане з чотирма «чинниками спроможності» до неї (resilience capacities): знання (knowledge); невизначеності (uncertainties); взаємозалежність (interdependence); легітимність (legitimacy) [2; 3].

По-перше, громади краще реагують на кризи, коли вони здатні збирати та поєднувати різні форми знань (knowledge), включаючи неформальні та формальні знання. Така спроможність залежить від взаємодії з широким розмаїттям суб'єктів, що належать до різних сфер суспільства. По-друге, стійкість пов'язана зі здатністю «передбачати і справлятися з невизначеностями та незапланованими подіями» (uncertainties). Це означає, що системи врядування є адаптивними до неочікуваних подій і змін, відкритими до навчання і здатними реагувати на стреси та потрясіння шляхом спонтанної організації. По-третє, здатність управляти взаємозалежністю (interdependence) означає «ефективно взаємодіяти з численними і міжмасштабними динаміками та керувати ними» [2, с. 432]. Ця спроможність стосується здатності системи поглинати шоки, що надходять з інших складних надсистем (наприклад, політичних, економічних, соціальних тощо) і на різних рівнях (наприклад, місцевому, національному, міжнародному) [2, с. 432; 4]. По-четверте, легітимність (legitimacy) означає здатність «розвивати соціально і контекстуально прийнятні інститути і норми»

[2, с. 432]. Цей найважливіший компонент резильєнтних/стійких систем ґрунтується на таких атрибутах, як взаємна довіра та інклюзивна участь, що є найбільш важливими.

Рамкова програма Oxfam зі сталого розвитку «Майбутнє це вибір» описує три типи спроможності до резильєнтності / стійкості: поглинальну (absorptive), адаптивну (adaptive) та трансформаційну (transformative) спроможність [5]. Ці три види спроможності необхідно розвивати для досягнення результатів стійкого розвитку (resilient development outcomes), тобто реалізації прав і добробуту, незважаючи на потрясіння, стреси та невизначеність.

Абсорбційна здатність – це здатність «оговтатися» після шоку. Вона охоплює прогнозування, планування, реагування та відновлення після певних, відомих потрясінь і короткострокових стресів. Абсорбційна здатність «забезпечує стабільність, оскільки вона спрямована на запобігання або обмеження негативного впливу шоків на окремих осіб, домогосподарства, громади, підприємства та органи влади» [5, с. 3].

Адаптивна спроможність – це здатність здійснювати навмисні поступові корегування в очікуванні змін або у відповідь на них таким чином, щоб забезпечити більшу гнучкість у майбутньому. Вона необхідна, оскільки зміни є безперервними й невизначеними, а також тому, що цілеспрямована трансформація потребує часу і постійної участі. Адаптація – це внесення відповідних змін з метою кращого управління або пристосування до мінливої ситуації. Ключовим аспектом адаптаційної спроможності є визнання того, що зміни тривають і є вкрай непередбачуваними. Саме тому адаптивна спроможність – «це гнучкість і здатність постійно вносити поступові зміни через процес безперервного пристосування, навчання та інновацій» [5, с. 4].

Трансформаційна спроможність – це здатність здійснювати цілеспрямовані зміни, щоб зупинити або зменшити причини ризику, вразливості. Трансформація – це фундаментальні зміни в глибоких структурах, які спричиняють або збільшують вразливість і ризики, а також у тому, як розподіляються ризики в суспільстві та глобальному співтоваристві. Інший спосіб мислення полягає в тому, що трансформація спрямована на усунення основних недоліків розвитку або дисбалансу влади, які спричиняють або збільшують і підтримують ризики та вразливість. Трансформація полягає «не в усуненні близьких або безпосередніх причин ризику та вразливості, а в усуненні їхніх структурних або першопричин» [5, с. 5].

Численні виклики, які постають перед територіальними громадами, зокрема у час війни, вказують на те, що можуть існувати межі абсорбційної та адаптаційної спроможності громад, які необхідно враховувати для посилення їхньої резильєнтності / стійкості з плином часу. Саме тому актуалізується напрям досліджень, що пов'язаний із формуванням рамкової моделі резильєнтності територіальної громади в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 2. С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9/>.
2. Folke C. Resilience: the emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. Global Environment Change. 2006. Vol. 16. Iss. 3. P. 253–267. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002/>.
3. Blanchet K., Nam S. L., Ramalingam B., Pozo-Martin F. Governance and capacity to manage resilience of health systems: towards a new conceptual framework. International Journal of Health Policy and Management. 2017. Vol. 6. Iss. 8. P. 431-435. DOI: <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.36/>.
4. Lebel L., Anderies J. M., Campbell B., Folke C., Hatfield-Dodds S., Hughes T. P., Wilson J. Governance and the capacity to manage resilience in regional social-ecological systems. Ecology and Society. 2006. Vol. 11. Iss. 1. Art. 19. URL: <http://www.ecologyandsociety.org/vol11/iss1/art19/>.
5. Jeans H., Castillo G. E., Thomas S. Absorb, Adapt, Transform: Resilience capacities. Oxfam : web-site. 25.01.2017. URL: <https://policy-practice.oxfam.org/resources/absorb-adapt-transform-resilience-capacities-620178/>.

ВОЙТИК Олександра,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

VOYTYK Olesandra,

Candidate of Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Governance, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development of the National University «Lviv Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-2070-4932>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

The features of public administration in the field of public-private partnership and the prospects for its development are studied. It is determined that public-private partnership is a form of cooperation between the public and private sectors, aimed at the implementation of socially significant projects on mutually beneficial terms. The role and role of public administration in ensuring favorable conditions for the implementation of public-private partnership projects are emphasized and the main tasks of the state in this context are noted. The main problems of public administration in the field of public-private partnership are analyzed. Directions for increasing the efficiency of public administration in the field of public-private partnership are substantiated.

Keywords: public-private partnership, public administration, state.

Державно-приватне партнерство (ДПП) є важливим інструментом для вирішення суспільно значущих завдань шляхом залучення приватних інвестицій, підвищення ефективності управління та розвитку економіки. ДПП визначається як форма співпраці між публічним і приватним секторами, спрямована на реалізацію суспільно значущих проєктів на взаємовигідних умовах. Важливою характеристикою ДПП є розподіл ризиків, обов'язків та вигод між партнерами, що вимагає відповідного правового регулювання.

В Україні зберігаються суттєві проблеми, які перешкоджають ефективній реалізації таких проєктів. Однією з основних проблем є недостатня узгодженість нормативно-правової бази. Закони, що регулюють діяльність у межах ДПП, часто суперечать один одному або містять правові прогалини.

Ще однією значною проблемою є недосконалість процедурного регулювання [1]. Складність бюрократичних процедур, непрозорість конкурсних відборів приватних партнерів та відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності проєктів ДПП знижують їх привабливість для інвесторів. Крім того, у законодавстві недостатньо врегульовані питання розподілу ризиків, що часто призводить до нерівномірного розподілу відповідальності між сторонами. Відсутність ефективних механізмів моніторингу та контролю реалізації проєктів також є суттєвим недоліком, який ускладнює забезпечення якості та досягнення визначених цілей. Усі ці проблеми потребують комплексного вирішення для створення сприятливого середовища для розвитку ДПП в Україні.

Крім того, важливим викликом залишається недостатній рівень інституційної спроможності органів державної влади, які відповідають за управління проєктами ДПП. Брак кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до експертної підтримки та сучасних інструментів управління часто ускладнюють процес підготовки та реалізації проєктів. Особливо це помітно на місцевому рівні, де органи самоврядування не завжди мають необхідні ресурси й знання для ефективного впровадження партнерських ініціатив. Водночас, слабка інформаційна підтримка та недостатнє розуміння потенційних переваг ДПП серед державних службовців і бізнесу обмежують популяризацію цього інструменту в Україні [2].

Для підвищення ефективності публічного управління у сфері ДПП необхідно:

Гармонізація законодавства. Забезпечення узгодженості між законами, які регулюють ДПП, концесію, інвестиційну діяльність, бюджетне фінансування, земельні питання, публічні закупівлі та інші суміжні сфери. Слід враховувати рекомендації міжнародних організацій, зокрема ОЕСР та ЄБРР, щодо правового забезпечення ДПП.

Оптимізація процедур. Спрощення та стандартизація процедур підготовки, затвердження та реалізації проєктів. Варто впровадити стандарти відкритості та підзвітності на всіх етапах реалізації проєктів ДПП, зокрема через цифровізацію процесів.

Визначення чітких критеріїв розподілу ризиків. Розробка нормативних актів, які б деталізували механізми розподілу ризиків між державою та бізнесом.

Посилення контролю та моніторингу. Впровадження ефективних інструментів оцінки результатів ДПП, зокрема через створення спеціальних незалежних органів або комісій.

Розвиток інституційної спроможності. Підвищення кваліфікації державних службовців, залучених до управління проєктами ДПП, а також створення експертних платформ для підтримки реалізації проєктів. Важливо створити навчальні програми та тренінги для працівників публічного сектору, залучених до реалізації проєктів ДПП.

У підсумку варто зазначити, що нормативно-правове забезпечення ДПП в Україні потребує комплексного перегляду з метою усунення існуючих недоліків та створення умов для ефективної реалізації проєктів. Удосконалення законодавчої бази, гармонізація з міжнародними стандартами та посилення ролі публічного управління сприятимуть підвищенню інвестиційної привабливості країни та ефективності використання державних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Козар Ю., Гаріфуллін М. Інститут державно-приватного партнерства в Україні: окремі аспекти. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2021. № 4. С.173-179. DOI: 10.31733/2078-3566-2021-4-173-179
2. Савченко В.Ф., Стойка С.О., Стойка В.О. Державно-приватне партнерство як основа фінансово-економічної стабільності держави. Інфраструктура ринку. Випуск 56. 2021. С.45-53. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct56-8>

ГОЙ Наталія,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Факультету управління Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
HOI Nataliia,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public
Management and Administration Faculty of Management Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
<http://orcid.org/0000-0001-7293-6527>

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

PUBLIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN WAR CONDITIONS

In wartime, the issue of sustainable development becomes even more relevant, as most communities must find ways to adapt to new conditions, restore viability and preserve key functions. The war has created significant problems for the social, economic and environmental aspects of territorial communities, which are key centers for supporting the population, restoring infrastructure and ensuring security. Understanding the mechanisms of sustainable development in the context of military threats allows you to optimize resources and create sustainable recovery strategies. The state and local authorities must seek ways to balance security and social protection with economic growth and reconstruction. Therefore, research into modern approaches to the sustainable development of territorial communities in view of the challenges of war is extremely necessary for the development of an effective management system.

Keywords: public administration, sustainable development, territorial communities.

У воєнний час питання сталого розвитку стає ще більш актуальним, оскільки більшість громад повинні знайти шляхи адаптації до нових умов, відновлення життєздатності та збереження ключових функцій. Війна створила значні проблеми для розвитку соціального, економічного та екологічного вимірів територіальних громад, які є важливими центрами для підтримки населення, відновлення інфраструктури та забезпечення безпеки. Розуміння механізмів сталого розвитку в контексті військових загроз дозволяє оптимізувати ресурси та створювати стійкі стратегії відновлення. Держава та місцева влада повинні шукати шляхи збалансування безпеки та соціального захисту з економічним зростанням та реконструкцією. Тому дослідження сучасних підходів до сталого розвитку територіальних громад з огляду на виклики війни є необхідними для розробки ефективної системи публічного управління та підтримки місцевих ініціатив.

Цілі сталого розвитку є дуже важливими для діяльності територіальних громад в умовах війни, оскільки вони надають комплексний підхід до вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем. Війна спричиняє значні руйнування інфраструктури, соціальну дестабілізацію, економічний спад, тому досягнення Цілей сталого розвитку допомагає громадам зберігати стійкість, відновлювати економіку, забезпечувати соціальні послуги, сприяти збереженню навколишнього середовища та підтримувати соціальний капітал. Вони слугують орієнтиром для сталого розвитку, адаптуючи місцеві стратегії до нових викликів і дозволяють використовувати наявні ресурси максимально ефективно для відновлення і розвитку громади після війни.

Враховуючи постійні зміни зовнішнього середовища та економічних умов, розробка нових підходів до сталого розвитку на місцевому рівні допоможе не лише зберегти фундаментальні функції громад, а й адаптувати їх до нових реалій [1]. Це важливий крок до подальшого розвитку національних інституцій та стійкості територіальних громад, що, у свою чергу, сприятиме соціальній стабільності та економічному відродженню.

Сталий розвиток територіальних громад є системоутворюючим чинником задля забезпечення їх довгострокової стійкості та процвітання в перспективі [2]. Такий підхід передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів, що дозволяє громадам підтримувати високу якість життя для мешканців, одночасно зберігаючи природні ресурси та сприяючи соціальній стабільності.

Цей механізм є особливо актуальним перед лицем глобальних викликів, таких як зміна клімату, економічні кризи та інші зовнішні загрози, які вимагають інноваційного та ефективного публічного управління.

Сталий розвиток ґрунтується на принципі балансування потреб теперішнього покоління з можливістю задоволення потреб майбутніх поколінь [3]. Науковцями доведено, що саме сталий розвиток передбачає існування трьох основних складових для системи публічного управління:

1. Економічна складова: передбачає забезпечення стійкого економічного зростання, яке базується на ефективному використанні ресурсів, інноваціях та розвитку сталих виробничих процесів. Вона включає в себе досягнення високих рівнів економічного розвитку без виснаження природних ресурсів.

2. Соціальна складова: стосується покращення якості життя населення, зокрема забезпечення рівного доступу до освіти, медичних послуг, соціальної справедливості та створення умов для зменшення бідності та нерівності.

3. Екологічна складова: зосереджується на збереженні довкілля, ефективному використанні природних ресурсів, охороні біорізноманіття та боротьбі зі змінами клімату [1].

Основними складовими сталого розвитку територіальних громад є ефективне використання місцевих ресурсів, збереження навколишнього середовища та впровадження інноваційних проєктів. Це сприяє розвитку промисловості, сільського господарства, туризму, освіти та культури таким чином, щоб задовольняти сучасні потреби громади, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої [2].

Перехід територіальних громад до принципів сталого розвитку є складним процесом, що передбачає створення багаторівневої узгодженої системи управлінських, економічних, соціальних та екологічних заходів, заснованих на комплексному, збалансованому та гармонійному підході [1].

Однією з ключових умов забезпечення сталого розвитку територій є створення сприятливої регуляторної політики на загальнодержавному та місцевому рівнях. Ефективна регуляторна політика має поєднувати адміністративне та економічне регулювання, запобігаючи прийняттю економічно нераціональних та неефективних актів, а також стимулюючи діяльність суб'єктів господарювання і сприяючи детінізації бізнесу для забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Державне регулювання сталого розвитку в Україні включає розробку та впровадження комплексних стратегій, політик та нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку, а також на вдосконалення системи управління ресурсами, підтримку інновацій та підвищення ефективності використання природних і людських ресурсів.

Під час війни сталий розвиток стає надзвичайно важливою необхідністю для підтримки функціональності територіальних громад, оскільки він дозволяє їм адаптуватися до нових умов та мінливого середовища. Це включає підтримку місцевої економіки, зміцнення соціальної єдності та задоволення основних потреб населення. Мобілізуючи внутрішні ресурси та зміцнюючи довіру між владою та громадянами, сталий розвиток підвищує стабільність та сприятиме безпеці.

Список використаних джерел

1. Дерун Т. М., Кочерга О. П. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2052> (дата звернення: 20.02.2025). doi: 10.32702/2307-2156-2021.4.34

2. Цілі сталого розвитку 2016-2030. URL : <http://www.un.org.ua/ua/tsilirozvytku'tysiacholittia/tsilistalohorozvytku>

3. Zhuk, O., Hoi, N., Lopushynskyi, I., Drabchuk, N., Matyichyk, A. Innovative mechanisms of public management for sustainable territorial development: digitization, analytics, and communication. Cadernos De Educação Tecnologia E Sociedade, 17(se4), 2024. P. 219–231. <https://doi.org/10.14571/brajets.v17.nse4.219-231>

ГОРА Іван,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

HORA Ivan,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs, University of Customs and Finance

Науковий керівник: **Ольга АНТОНОВА**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПОЛІТИЧНІ ПАРТІЇ ЯК СУБ'ЄКТИ ВИРОБЛЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕМОКРАТІЇ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

POLITICAL PARTIES AS SUBJECTS OF PUBLIC POLICY MAKING AND IMPLEMENTATION OF E-DEMOCRACY IN LOCAL GOVERNANCE

Political parties play a crucial role in shaping public policy and implementing e-democracy in local governance. As key actors in the decision-making process, they influence legislative initiatives, public administration, and citizen engagement. Digital tools enhance transparency, accountability, and public participation, enabling direct interaction between policymakers and communities. E-democracy mechanisms, such as e-voting, digital petitions, and open data platforms, strengthen democratic governance at the local level. However, challenges remain, including digital inequality, cybersecurity threats, and the risk of political manipulation. Effective integration of political parties into the digital governance framework ensures more responsive, inclusive, and participatory policymaking.

Keywords: local governance, public policy making, e-democracy, digital governance, political parties.

Одне з сучасних пояснень існування політичних партій полягає в розбіжностях між людьми і партії власне тому і створюються, щоб перетворити ці суспільні розбіжності у виборчу конкуренцію. Політичні партії є ключовими інструментами реалізації демократичного управління на різних рівнях влади та впливають на рівень громадської згуртованості суспільства. Незалежно від того, в яких умовах функціонують партії, вони мають одну спільну функцію – участь у реалізації політичної влади та процесах урядування шляхом формування уряду або опозиції до нього. Отже, політичні партії є каналом зв'язку між представницькими органами влади та громадськістю.

У той час як традиційні канали комунікації між громадянами та політиками слабшають, електронні інструменти (Інтернет, соціальні мережі, медіа та відкриті дані та інші) уможливають збільшення контактів з виборцями, серед яких зворотний зв'язок та залучення громадян у процеси пошуку способів покращення надання публічних послуг, сприяння інноваціям у публічному секторі, економічному зростанню та зміцненню демократії. Упровадження цифрових технологій в публічне управління обумовлює перегляд ролі і місця політичних партій, які набувають нових вимірів у контексті електронного урядування (е-урядування).

Визначення е-урядування (e-governance) та е-уряду (e-government). розрізняють, визначаючи governance як діяльність або процес управління, а government – як повсякденне адміністрування [3]. Політичні партії є важливими суб'єктами політики, тому їх роль у виробленні та реалізації політики на регіональному й місцевому рівнях є однією з основних складових демократичного процесу. Комітет Міністрів країн-членів Ради Європи (2004), надав визначення е-демократії (e-democracy) як використання інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ – далі) у демократичних процесах, яке дозволяє: 1) посилити участь, ініціативність та залучення громадян на національному, регіональному та місцевому рівнях публічного життя; 2) покращити прозорість демократичного процесу прийняття рішень, а також підзвітність демократичних інститутів; 3) покращити чутливість органів влади до звернень громадян; 4) сприяти публічним дискусіям та тримати фокус уваги громадян на процесі прийняття рішень [1].

Місцевий рівень влади – це рівень публічної влади, на якому громадянин має можливість брати активну і безпосередню участь у виробленні рішень для вирішення нагальних проблем. Місцеве управління, завдяки зосередженості на локальних проблемах, відкриває перспективи для використання прямої демократії. Місцева влада має цільове призначення: 1) забезпечення постачання товарів і послуг; 2) залучення громадян до визначення конкретних місцевих громадських потреб та заходів щодо їх задоволення. Відповідно модель організації діяльності органів місцевого самоврядування описується двома баченнями: 1) безпартійне, політично нейтральне місцеve самоврядування; 2) рівень для продовження загальнонаціональних партійних дискусій, обговорення ідеологічних проблем суспільного розвитку, домінування партійних інтересів у розробці та прийнятті публічно-управлінських рішень.

На практиці у кожному регіоні політичні партії активно беруть участь у формуванні місцевих органів влади, розподілі ресурсів, а також у визначенні напрямів розвитку територій. Вони здатні сприяти реалізації політичних та економічних програм на місцях, що безпосередньо впливає на добробут громадян. У зв'язку з цим партії повинні не тільки враховувати потреби місцевих громад, але й активно застосовувати інноваційні методи управління, зокрема електронні технології. Поширення ІКТ створює реальну можливість залучення у процес прийняття значущих політичних рішень практично усіх активних громадян, створює умови для справжнього та ефективного громадського контролю за діяльністю державних і муніципальних органів влади [2].

Партії активно використовують платформи, такі як Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, для прямого спілкування з виборцями, також часто застосовують системи для збору та аналізу інформації про виборців для покращання цільової орієнтації партійних стратегій. Це дозволяє створювати персоналізовані кампанії, ефективно впливати та розширювати цільові аудиторії. Веб-платформи для проведення онлайн-опитувань та голосувань дозволяють партіям оцінювати громадську думку, визначати рівень підтримки та впливати на політичну ситуацію. Проте в умовах е-урядування політичні партії повинні адаптувати свою діяльність, використовуючи новітні цифрові технології для підвищення ефективності роботи на регіональному та місцевому рівнях, у тому числі шляхом формування інституту відповідальності в очах виборців. Змінюється сам характер взаємодії партій з виборцями, оскільки партії мають враховувати ефективність цифрових державних сервісів та швидкість інформування громадськості ЗМІ. Цифровізація управління також сприяє зменшенню тиску адміністративних процедур і їх модернізації, що змінює також механізми лобіювання та впливу партій на прийняття рішень локального значення. Отже, е-урядування дозволяє політичним партіям залучати громадян до активної участі в процесах ухвалення рішень, проте в нових інформаційних контекстах.

Однією з основних переваг е-урядування є забезпечення прозорості та доступності інформації (відкриті дані, електронні реєстри сприяють громадському контролю за діяльністю політичних партій; цифрові механізми запобігання корупції у публічних закупівлях та прозорість фінансування діяльності партій; підтримка цифрових антикорупційних ініціатив), що за умови підвищення рівня цифрової освіченості населення впливає на формування культури (практики) громадської участі та змушує партії адаптуватися до нових комунікаційних форматів.

Активно використовуються політичними партіями цифрові платформи для поширення інформації про свою діяльність, програми, реалізовані проекти та запропоновані зміни. За їх допомогою організовуються онлайн-консультації та відкриті відеоконференції з громадянами. Партії створюють онлайн-платформи для збору підписів під петиціями, збір на підтримку або задля обговорення важливих політичних ініціатив, і навіть чат-боти для обробки запитів виборців. Електронна демократія сприяє активізації політичної участі, широкому охопленню уваги громадськості та розвитку прямої демократії, що «...особливо актуально на тлі сучасної кризи представницького правління, яка характеризується слабкою легітимністю парламентаризму і сприймається як фасад, що приховує істинний механізм прийняття владних рішень» [2].

Попри всі переваги впровадження, е-урядування на регіональному та місцевому рівнях стикається з рядом викликів. Одним із них є низька цифрова грамотність частини населення, особливо у віддалених та сільських районах, де доступ до Інтернету та електронних ресурсів часто обмежений. Цей фактор створює перешкоди для реалізації е-урядування та є свідченням про нерівний доступ до послуг, що надаються через цифрові платформи. Крім того, інфраструктурні та технічні обмеження можуть уповільнити процес впровадження сучасних цифрових технологій. Важливою проблемою є також захист персональних даних та забезпечення безпеки електронних сервісів,

що є критичним аспектом при реалізації е-урядування. Збільшуються можливості маніпуляції громадською думкою через цифрові технології, фейкові новини та кібератаки, що загрожують чесній політичній конкуренції. Нерівний доступ до цифрових інструментів серед різних політичних сил може створювати додаткові переваги для технологічно розвинених партій. Використання управління великими обсягами даних та їх алгоритмів у політичному процесі також потребує чітких етичних та правових регламентів для запобігання порушенню приватності громадян.

В умовах розвитку електронного урядування політичні партії мають можливість модернізувати свою діяльність, забезпечуючи більшу прозорість і встановлюючи довіру у взаєминах з громадянами у формуванні та реалізації публічної політики на місцевому та регіональному рівнях. Водночас партії повинні враховувати виклики, пов'язані з цифровою нерівністю та необхідністю захисту даних громадян, насамперед надаючи перевагу захисту національних та спільних інтересів територіальних громад над партійними.

Список використаних джерел

1. Council of Europe. Committee of Ministers. Recommendation Rec(2004)15 of the Committee of Ministers to member states on electronic governance. 2004. URL : [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Rec\(2004\)15&Language=lanEnglish&Ver=original&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=Rec(2004)15&Language=lanEnglish&Ver=original&direct=true) (16.02.2025)
2. Краснопольська Т. М., Милосердна І. М. Компоненти електронної демократії в умовах переходу до електронного правління // Актуальні проблеми політики. 2020. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i66.708> (16.02.2025)
3. Погребняк І. Є. Електронний уряд (e-government) і електронне урядування (e-governance): поняття та принципи функціонування // Право та інновації. 2014. № 3 (7). URL : <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2014/10/Pogrebnyak7.pdf> (14.02.2025)

ГРИШКОВЕЦЬ Володимир,

заступник директора департаменту регіонального розвитку Житомирської обласної державної адміністрації

HRYSHKOVETS Volodymyr,

Deputy Director of the Department of Regional Development of the Zhytomyr Regional State Administration.

<https://orcid.org/0009-0003-6395-8670>

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНАХ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ І ЗРОСТАННЯ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE REGIONS OF UKRAINE AS A FACTOR OF SUSTAINABLE GROWTH DURING THE POST-WAR RECOVERY PERIOD

Human capital development plays a crucial role in ensuring sustainable growth in Ukraine's regions. Investments in education, healthcare, and professional training enhance workforce productivity, foster innovation, and attract investment. Regional policies aimed at improving human capital contribute to economic resilience and social stability. Addressing disparities between urban and rural areas, promoting lifelong learning, and adapting to digitalization are key priorities. Strengthening cooperation between government, businesses, and educational institutions will accelerate regional development and ensure long-term economic prosperity. A strategic approach to human capital investment is essential for Ukraine's sustainable and competitive future.

Keywords: human potential; human capital; country competitiveness; Human Capital Index; post-war recovery strategy.

Розвиток людського капіталу став ключовим чинником у сприянні сталому економічному зростанню, особливо в контексті післявоєнного відновлення регіонів України. У міру того, як нація орієнтується в складному ландшафті відновлення та відродження, розуміння ключових компонентів людського капіталу стає важливим як для політиків, так і для зацікавлених сторін. Центральне місце в цьому дискурсі займає роль освіти та підвищення кваліфікації, які суттєво впливають на продуктивність робочої сили та, як наслідок, на економічні показники регіону. Добре освічена та кваліфікована робоча сила не тільки підвищує інновації та ефективність, але й залучає інвестиції, тим самим стимулюючи зростання місцевої економіки. Крім того, здоров'я та добробут людей відіграють вирішальну роль у цьому рівнянні; здоровіше населення є більш продуктивним, відчуває менший абсентеїзм і сприяє більш динамічному ринку праці.

Аналізуючи специфічні потреби та можливості, наявні в різних регіонах України, маю на меті запропонувати розуміння ефективних стратегій використання людського капіталу як наріжного каменю зусиль з відновлення, що зрештою сприятиме більш стійкому та успішному майбутньому для країни.

Ключові компоненти людського капіталу, які сприяють економічному зростанню в регіонах, є багатогранними та взаємопов'язаними, а освіта є основоположним елементом. Добре освічена робоча сила не лише покращує індивідуальні навички, а й значно підвищує загальну продуктивність, що є важливим для економічного розвитку [1]. Цільові інвестиції в освіту та навчання можуть гарантувати, що люди володіють необхідними навичками й знаннями, які відповідають вимогам ринку праці, таким чином сприяючи економічному зростанню [1]. Окрім того, соціальне партнерство та ініціативи підприємств відіграють вирішальну роль у підтримці розвитку людського капіталу, оскільки вони створюють можливості для співпраці й спільного використання ресурсів, які підвищують кваліфікацію робочої сили [2; 12]. Здоров'я людей є ще одним важливим компонентом; покращення стану здоров'я призводить до підвищення продуктивності та ефективності, тим самим сприяючи економічному зростанню [1]. Ба більше, соціокультурне середовище, в якому працюють люди, може впливати на їхні здібності та мотивацію, підкреслюючи важливість сприятливого контексту для розвитку людського капіталу [3]. Здатність людей адаптуватися і рости в динамічній економіці також має вирішальне значення, оскільки висока соціальна мобільність серед населення може призвести до кращої продуктивності праці та економічного результату [1]. Зрештою, людський капітал

розглядається не просто як робоча сила, а як цінна інвестиція, яка сприяє конкурентоспроможності та сталому зростанню в регіонах [2; 12].

Освіта та підвищення кваліфікації робочої сили є основними рушійними силами регіональної продуктивності, оскільки вони забезпечують відповідність пропозиції робочої сили економічним потребам регіону. Ініціативи з навчання та перепідготовки мають вирішальне значення для підтримки якісного балансу між попитом і пропозицією робочої сили, тим самим підвищуючи загальний рівень продуктивності в регіоні [4]. Добре кваліфікована робоча сила не тільки задовольняє миттєві економічні потреби регіону, але й сприяє довгостроковому зростанню шляхом підвищення конкурентоспроможності та адаптації до ринкових змін [4]. Безперервна професійна освіта відіграє ключову роль у цьому процесі, оскільки вона підвищує конкурентоспроможність робочої сили та готує людей до нових вимог роботи [5].

Важливо, що базова та додаткова професійна підготовка значною мірою сприяє підвищенню кваліфікації, безпосередньо впливаючи на продуктивність регіону шляхом підвищення кваліфікації його працівників [5]. Однак важливо контролювати ринок праці, щоб забезпечити відповідність освітніх програм потребам, що розвиваються; інакше відсутність узгодженості може призвести до нестачі або надлишку навичок, що негативно впливає на можливості працевлаштування і результати продуктивності [6]. Крім того, налагодження співпраці між зацікавленими сторонами, включаючи уряд, роботодавців та освітні установи, може сприяти створенню середовища, сприятливого для сталого економічного розвитку, і підвищити ефективність зусиль з навчання робочої сили [6]. Забезпечуючи відповідність навчання конкретних потреб роботодавців і регіональної економіки, громади можуть оптимізувати свій людський капітал і, як наслідок, значно підвищити рівень своєї продуктивності [7].

Здоров'я та добробут людей відіграють ключову роль у збільшенні людського капіталу, який, своєю чергою, сприяє стійкому зростанню. Інвестиції в здоров'я не тільки покращують індивідуальний добробут, але й призводять до підвищення рівня доходу, встановлюючи прямий зв'язок між здоров'ям і економічним зростанням [8]. Оскільки здоров'я є фундаментальною детермінантою людського капіталу й продуктивності праці, кращі показники здоров'я можуть значно підвищити ефективність та ефективність робочої сили [8]. Наприклад, збільшення кількості років, прожитих у здоровому стані, може підвищити продуктивність, що стає вирішальним для пом'якшення економічних наслідків зростання рівня інвалідності [8]. Хоча взаємозв'язок між покращенням здоров'я та економічним зростанням є складним, особливо в розвинених країнах, очевидно, що більш здорове населення сприяє більшому потенціалу ринку праці та продуктивності [8]. Крім того, громадське здоров'я є провідним фактором соціально-економічного розвитку, що впливає не лише на індивідуальні здібності, але й на ширший економічний ландшафт [9].

Коли люди покращують здоров'я, вони стають більш стійкими та здатними долати життєві труднощі, таким чином збільшуючи свій загальний людський капітал [10]. До того ж, інвестиції в охорону здоров'я в поєднанні з покращенням умов життя можуть значно підвищити якість індивідуального здоров'я, зрештою сприяючи більш продуктивній робочій силі та сталому економічному зростанню [9; 11]. Визначаючи пріоритети і систематично покращуючи охорону здоров'я та освіту, суспільства можуть виростити більш дієздатне населення, добре оснащене для задоволення потреб економіки, що розвивається, таким чином сприяючи сталому зростанню й розвитку [1; 11].

Досліджуючи розвиток людського капіталу як основного чинника сталого зростання в післявоєнній Україні, підкреслю важливу взаємодію між освітою, охороною здоров'я та соціокультурним середовищем у сприянні економічному відновленню регіону. Отримані результати узгоджуються з наявною літературою, яка підкреслює роль освіти в підвищенні індивідуальних навичок і продуктивності, що є важливим на ринку праці, який характеризується зміною вимог. Однак, хоча дослідження підкреслює важливість цільових інвестицій в освіту й безперервне професійне навчання, воно також виявляє необхідність цілісного підходу, який інтегрує здоров'я та добробут у стратегії розвитку людського капіталу.

Показано, що покращення стану здоров'я суттєво корелює з підвищенням продуктивності, що свідчить про те, що інвестиції в інфраструктуру охорони здоров'я й умови життя є не просто допоміжним, а фундаментальним фактором для формування здатної робочої сили. Крім того, роль соціального партнерства і підприємницьких ініціатив у підвищенні навичок робочої сили відкриває шлях для майбутніх досліджень, зокрема для розуміння того, як моделі співпраці можна ефективно впроваджувати та масштабувати в постконфліктних регіонах. Примітно, що соціокультурний

контекст виступає як визначальний фактор індивідуальної мотивації та можливостей, що вказує на те, що зусилля з розвитку людського капіталу мають бути чутливими до місцевої культурної динаміки і цінностей.

Попри ці висновки, визнаються обмеження, такі як потенційні упередження в оцінці соціокультурного середовища та необхідність лонгітюдних досліджень для відстеження довгострокових наслідків інвестицій у людський капітал. Майбутні дослідження можуть вивчити конкретні механізми, за допомогою яких покращення здоров'я та освітні ініціативи взаємодіють, щоб впливати на економічні результати, а також ефективність різних моделей соціального партнерства в різних регіональних контекстах. Зрештою, обговорення цього питання в широких колах спричинить глибше розуміння того, як комплексні стратегії розвитку людського капіталу можуть не тільки сприяти негайному відновленню, але й закласти основу для сталого економічного зростання в перехідному ландшафті України.

Список використаних джерел

1. Важливість розвитку людського капіталу у сучасному світі. Якою має бути стратегія України. Український інститут майбутнього. Дата звернення 04.02.2025. URL: <https://www.uifuture.org>
2. Казюка Н.П. Модернізація людського капіталу як фактор стимулювання розвитку інноваційних економічних систем. Дата звернення 04.02.2025. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/90.pdf
3. Хімченко А.М. Генезис теорії людського капіталу. Ефективна економіка №5 2012. Дата звернення 05.02.2025 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1131>
4. Мурашко М.І. Регіональні аспекти якості робочої сили. Ефективна економіка №10 2014. Дата звернення 05.02.2025, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3404>
5. Хома О.З. Особливості інтеграції ринку праці та ринку освітніх послуг на регіональному рівні. Державне управління: удосконалення та розвиток №8 2017. Дата звернення 04.02.2025, URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1314>
6. Ільч Л.М. Узгодження кваліфікацій з урахуванням потреб ринку праці: проблеми та шляхи розв'язання. Дата звернення 05.02.2025, URL: <http://www.dse.org.ua/archive/25/13.pdf>
7. Сапельнікова Н.Л., Решетова Г.І. Професійна освіта та професійна орієнтація як інструмент прогнозування та регулювання ринку праці. Дата звернення 04.02.2025, URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/138.pdf
8. Науковий журнал «Аграрна економіка». Дата звернення 05.02.2025, URL: <http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua>
9. Соколи І.І., Каташинська М.О. Охорона здоров'я як чинник формування людського капіталу. Дата звернення 05.02.2025, URL: <http://economics.net.ua/files/archive/2013/No1/167-171.pdf>
10. Human Development Report 2016. Дата звернення 04.02.2025, URL: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf
11. Фактори впливу на формування людського капіталу на макроекономічному рівні – Науковий блог. Дата звернення 05.02.2025, URL: <http://naub.ua.edu.ua/factory-vplyvu-na-formuvannya-lyudsko/>
12. World Development Report 2017. Дата звернення 05.02.2025, URL: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>

ГУБЕНКО Валентина,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

HUBENKO Valentyna,

PhD student at the Department of Public Administration and Governance, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

<https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>

Науковий керівник: **Дмитро КАРАМИШЕВ**, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ: ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКИЙ ПІДХІД

DECENTRALIZED GOVERNANCE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE: A PUBLIC-COMMUNITY APPROACH

This article explores the public governance of educational institutions in the territorial communities of Ukraine in the context of national recovery through the lens of state-community partnership. This model fosters effective interaction between government authorities and civil society in the development and implementation of education policy at the local level. The necessity of redistributing governance powers between state institutions and local self-government bodies is substantiated, where the state's primary role lies in establishing a regulatory framework and strategic oversight, while communities gain the ability to influence the organization of the educational process in accordance with their needs. An analysis of academic perspectives confirms that effective governance of educational institutions in territorial communities is based on multi-stakeholder interaction, which promotes the efficient use of resources and optimal decision-making in education management.

Keywords: territorial communities, educational institutions, state-community partnership, decentralization, governance interaction.

Місцеве управління закладами освіти є важливим інструментом забезпечення якісного та доступного навчання, особливо в умовах децентралізації, яка передбачає передачу значної частини повноважень територіальним громадам. Це дозволяє громадам самостійно визначати освітні пріоритети, враховувати регіональні особливості та забезпечувати ефективне використання ресурсів [4]. Такий підхід особливо актуальний у процесі відновлення України, коли громади відіграють ключову роль у відбудові освітньої інфраструктури, залученні громадськості до управління та формуванні інноваційних підходів до навчання.

Для підвищення ефективності освітньої політики в громадах необхідно впроваджувати кілька ключових заходів. Це модернізація шкільної інфраструктури, як у Київській та Чернігівській областях, де після руйнувань відновлюють школи з використанням новітніх технологій. Важливою є підтримка громадських ініціатив, як, наприклад, платформи «Освіта для майбутнього» у Львівській області, що залучає бізнес та батьків до розвитку шкіл. Крім того, у громадах важливою є міжгалузева співпраця, як у проєкті «Школа і громада» в Івано-Франківській області, де школи співпрацюють із підприємствами та медичними установами. Оцінка якості освіти, як у Вінниці, де діє громадський аудит шкіл, дає змогу покращувати навчальний процес. Також важливо залучати громаду до управління, як у Полтаві через «Шкільний бюджет участі», що сприяє прозорості та активній громадянській позиції. Усі ці заходи забезпечують децентралізоване управління освітою та роблять систему стійкішою до нових викликів.

З пропонованою моделлю управління закладами освіти в територіальних громадах, особливо в умовах відновлення України, передбачено створення освітніх інфраструктур, які відіграватимуть ключову роль не лише у забезпеченні освітніх послуг, але й у розвитку громадської активності. Така модель передбачає, що освітні заклади будуть функціонувати як центри, що забезпечують активну

взаємодію між громадою та органами місцевої влади, що сприятиме створенню умов для спільного управління освітніми процесами.

Ключовим аспектом цієї моделі є гнучкість освітніх структур, здатних адаптуватися до змінюваних умов громади. У маленьких селах освітні заклади можуть стати багатфункціональними центрами, які забезпечують не лише навчання, а й культурні та соціальні послуги. У великих містах це можуть бути спільні програми між навчальними закладами та громадськими організаціями для розвитку громадянської активності. Прикладом успішної співпраці є Німеччина та Австрія, де освітні установи реалізують соціальні проекти. Важливим є громадське партнерство, що дозволяє жителям брати участь у розвитку освіти. У Київській області, наприклад, громади самостійно визначають пріоритети освіти та співпрацюють з місцевими школами. Це підвищує відповідальність місцевої влади і сприяє довірі до управління.

Також важливо зазначити, що цей підхід відповідає принципам, закладеним в Європейській хартії щодо участі інститутів громадянського суспільства в суспільному житті на місцевому та регіональному рівнях, що заохочує більш глибоке залучення громадян до процесів прийняття рішень. Таким чином, роль інститутів громадянського суспільства є вкрай важливою, оскільки вони виступають як посередники між владою та громадою, сприяючи демократичному управлінню.

На основі проведеного аналізу управління закладами освіти на місцевому рівні, можна виділити два основні підходи до публічного управління освітою в Україні:

Структурно-функціональна модель – традиційний підхід до управління освітою, що зберігається в багатьох європейських країнах. Це модель, яка характеризується централізованим управлінням і чітким регулюванням діяльності закладів освіти на основі законодавчих актів. Вона передбачає мінімальне втручання громадських організацій у процеси управління. Наприклад, у Польщі освітня політика здійснюється на рівні держави через інституції, такі як Міністерство освіти та місцеві органи управління, при цьому громадські організації мають обмежений доступ до процесів прийняття рішень.

Громадсько-партнерська модель – більш інклюзивний підхід, який передбачає активну участь громадян у управлінні закладами освіти, зокрема через громадські організації. Наприклад, у Німеччині багато шкіл мають партнерські відносини з громадськими організаціями, місцевими підприємствами, що дозволяє створювати соціальні програми для підтримки учнів та їхніх родин, а також залучати до процесу прийняття рішень батьків та інших зацікавлених осіб.

У підсумку, інституційні моделі публічного управління закладами освіти, які включають як традиційні, так і громадсько-партнерські підходи, можуть допомогти Україні відновити ефективну систему освіти після війни, при цьому активне залучення громадськості буде ключовим елементом для створення освітніх структур, які відповідатимуть потребам громади та забезпечать демократичне, ефективне та стійке управління.

Запропонований підхід до управління освітою в громадах передбачає створення громадської консультативно-дорадчої ради, яка допомагатиме місцевій владі ухвалювати рішення в освітній сфері, враховуючи думки громади. Рада включатиме батьків, вчителів, активістів та інших зацікавлених осіб. Члени ради обираються відкрито і прозоро, з урахуванням досвіду в освіті. Її завдання – аналізувати освітні проблеми, впливати на бюджет, ініціювати зміни в програмах і стежити за їх виконанням. Співпраця з владою повинна бути постійною, а рада має мати чітко визначені повноваження. Це дозволить залучити громаду до покращення освіти та ефективного управління.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 №280/97-ВР.
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII.
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» від 01.04.2014 № 333-р.
4. Публічне управління та державна служба : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 29 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ, 2023. 340 с.
5. Нижник Н. Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління. К.: Вид-во УАДУ, 1998. с. 144–155.

6. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1997. № 24. с.170.
7. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p.#Text> (дата звернення: 06.02.2025).
8. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Дата оновлення: 04.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 03.02.2025).
9. Алюшина Н. О. Науково-методичний супровід процесу управління персоналом у державних органах. Експерт: Парадигми юридичних наук і державного управління. 2021. № 3(15). С. 226–236.

ДЕМИДЮК Володимир,

начальник відділення Національної служби посередництва і примирення у Волинській області,

DEMYDIUK Volodymyr,

head of the branch of the National Mediation and Conciliation Service in Volyn region

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВИРІШЕННЯ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ (КОНФЛІКТІВ)

WAYS TO IMPROVE THE SYSTEM FOR RESOLVING COLLECTIVE LABOR DISPUTES (CONFLICTS)

The work emphasizes that the effective settlement of collective labor disputes will help minimize social tension in society and improve the well-being of the population. Domestic legislation does not define the legal understanding of collective labor disputes as a normative procedure for taking into account disagreements between the parties. The possibilities of improving legislation in resolving collective labor disputes and changes to current legislation are analyzed, which will optimize the process of reviewing and resolving a collective labor dispute and can become part of a real reform of the labor protection system in Ukraine.

Keywords: collective labor dispute, collective agreement, employer.

На наш погляд, в Україні процес вирішення колективних трудових спорів займає особливе місце в системі соціально-трудових відносин між роботодавцями і найманими працівниками, оскільки спрямований на посилення взаємодії сторін соціального діалогу та сприяє його розвитку як на національному, так і на галузевому, територіальному та локальному (підприємство, організація, установа) рівнях [1].

Водночас, проблема створення ефективної системи державного управління колективними трудовими спорами є актуальною для країн, у яких в минулому відбувся перехід від тоталітарної до демократичної нормативно-правової держави.

Вважаємо, що суттєвим кроком на шляху до забезпечення соціальної стабільності, підвищення ефективності трудових відносин та розвитку соціального діалогу в Україні є удосконалення системи вирішення колективних трудових спорів (конфліктів).

Слід зазначити, що питання ефективності трудового законодавства щодо порядку вирішення колективних трудових спорів не втрачає своєї актуальності, передусім, особливо у період воєнного стану в Україні. Колективні трудові спори здатні або покращити стан соціально-трудових відносин, що виникають під час здійснення діяльності господарюючого суб'єкта, або зруйнувати їх. Зазвичай, виникнення конфліктів між роботодавцем та працівником об'єктивно обумовлена й впливає з природи трудових відносин. Роботодавці хочуть одержати максимальний прибуток з діяльності, а працівники – отримати високу заробітну плату, яка дозволить забезпечити себе і свою сім'ю без надмірного стомлення і шкоди для свого здоров'я.

На основі вищевикладеного, ми приходимо до висновків, що незважаючи на досить розвинену нормативно-правову базу у сфері регулювання порядку вирішення колективних трудових спорів існує ряд проблем, серед яких: недосконалість процедури вирішення спору в частині формування і затвердження вимог працівників та визначення сторін колективного трудового спору; відсутність чіткого визначення моменту вступу у спір; часткова відсутність узгодженості в діяльності примирних органів та забезпеченні виконання їх рішень; незахищеність працівників, які вступили в колективний трудовий спір; недосконалість порядку відбору і професійного навчання трудових арбітрів і посередників, гарантій їх прав; невизначеність порядку фінансування процесу вирішення колективного трудового спору.

Як наслідок, введення в Україні воєнного стану внаслідок збройної агресії російської федерації теж негативно вплинуло на економіку нашої країни, на ринок праці. Все це обумовило зниження активності найманих працівників щодо вступу в колективний трудовий спір. Окрім того, значний вплив на зменшення кількості вступу в колективні трудові спори має введений в дію Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [3].

Однак, у післявоєнний період слід очікувати збільшення звернень найманих працівників щодо порушення їх прав з боку роботодавців та вступу в колективні трудові спори. Вважаємо, що сьогоденний стан життя зумовлює необхідність працювати над вдосконаленням законодавства щодо порядку вирішення колективних трудових спорів у частині регулювання примирних процедур та трудового арбітражу, порядку і процедури проведення страйків, застосування роботодавцем локауту.

Незаперечною є думка протє, що основним у системі правових актів, норми якого забезпечують розгляд колективних трудових спорів, є Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» [4]. Однак, він потребує кардинальних змін, саме тому розроблено проєкт Закону «Про колективні трудові спори» [2].

Законопроєктом пропонується:

визначення основних термінів і принципів вирішення колективних трудових спорів, прав та обов'язків їх учасників;

врегулювання правових засад діяльності Національної служби посередництва і примирення, її правового статусу та структури;

розмежування типів колективних трудових спорів («спори про права» та «спори про інтереси») і встановлення порядку та способів їх вирішення;

регулювання процедури оголошення та проведення страйку, а також визначення прав, гарантій та обов'язків працівників і роботодавців під час страйку;

забезпечення виконання рішень трудового арбітражу та зобов'язань за досягнутими угодами, а також регулювання порядку відшкодування збитків, завданих унаслідок страйку або локауту.

Прийняття цього законопроєкту стане важливим кроком на шляху європейської інтеграції та розвитку національного трудового законодавства. Він має низку переваг в порівнянні з чинним Законом України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)». Положеннями нового законопроєкту враховано міжнародні стандарти, а саме норми Рекомендацій Міжнародною організацією праці № 92 щодо добровільного примирення та арбітражу 1951 року, Європейської соціальної хартії (переглянутої), Хартії основних прав Європейського Союзу тощо.

На наш погляд, удосконалення процесу перегляду та вирішення колективних трудових спорів стане вагомою складовою реального реформування системи захисту трудових прав в Україні, що сприятиме підвищенню ефективності застосування норм законодавства у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Демидюк В. М. Колективний договір – шлях до соціальної згоди. Практика укладання колективних договорів у Волинській області. Бюлетень Національної служби посередництва та примирення. 2011. № 9–10, С. 41–44.

2. Про колективні трудові спори : проєкт Закону України № 12034 від 17.09.2024. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFilezip/2522749> (дата звернення: 15.02.2025).

3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. Дата оновлення: 22.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

4. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР. Дата оновлення: 13.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр#Text> (дата звернення: 15.02.2025).

УДК 351:316.77:007:004.67

ДЗЯНА Галина,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

ДЗЯНИЙ Ростислав,

кандидат хімічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

DZYANA Halyna,

Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-9133-3307>

DZYANYI Rostyslav,

Candidate of Chemistry, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-1530-8633>

ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ В УПРАВЛІННІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

DIGITAL COMMUNICATION IN GOVERNANCE: PROBLEMS AND PROSPECTS

The current issues of using digital technologies in governance activities are considered. A classification of digital technologies, with the help of which digital communication in management is carried out, is presented according to the following criteria: by purpose of use, by format of information transmission, by level of interactivity.

The main problems that arise in the process of digital communication are analyzed, and the prospects for its development are determined. It is emphasized that the prospects for the development of digital communication are associated with the use of artificial intelligence, cloud technologies, social networks, virtual and augmented reality, as well as blockchain. Particular attention is paid to the impact of digital tools on the effectiveness of governance, decision-making and interaction with stakeholders.

It has been established that for the effective use of digital technologies in governance it is necessary to: develop digital literacy of managers and administrators, ensure data security and confidentiality, adhere to ethical principles in the use of digital tools, maintain a balance between digital and traditional forms of communication, monitor the development of new technologies, and adapt governance processes to changes.

Keywords: digital communication, digital technologies, governance activities.

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, використання яких суттєво змінює способи управління та взаємодії в різних сферах діяльності. Цифрова комунікація, як процес передачі інформації за допомогою цифрових технологій, стала невід'ємною частиною управлінського процесу, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, оперативності та якості прийняття управлінських рішень. Водночас, цифровізація управління супроводжується низкою проблем, які потребують уважного вивчення та своєчасного вирішення.

Цифрові комунікації охоплюють широкий спектр технологій та інструментів, які дають змогу обміну інформацією, спілкування та взаємодії в цифровому форматі [3].

Цифрова комунікація в управлінні здійснюється за допомогою таких цифрових технологій, які можна класифікувати за різними критеріями, зокрема:

- за метою використання: електронна пошта, системи миттєвих повідомлень, корпоративні портали та інтранет, відеоконференції, веб-сайт організації, соціальні мережі, блоги та форуми, електронні розсилки, чат-боти;

- за форматом передачі інформації: текстові, аудіо, відео, зображення;

- за рівнем інтерактивності: односторонні, двосторонні, багатосторонні.

Залежно від потреб управління, можуть використовуватися й інші цифрові технології. Наприклад, сьогодні широко використовуються хмарні технології для зберігання та обробки даних, а також для доступу до них з будь-якого місця. Для автоматизації процесів, аналізу даних та прийняття рішень все частіше використовується штучний інтелект. Великі дані, що є важливим ресурсом для

сучасного бізнесу, науки та управління, використовуються для збору та аналізу великих обсягів інформації з метою виявлення тенденцій та закономірностей, прийняття обґрунтованих рішень та підвищення ефективності управлінської діяльності.

Крім того, цифрові інструменти створюють альтернативні шляхи взаємодії та можливості для співпраці між громадянами й органами публічної влади. Як наслідок, цифрові інструменти комунікацій посилюють зв'язок між органами публічної влади та громадянами. Інтенсивність використання конкретного цифрового інструменту впливає на міцність взаємовідносин громадян та органів публічної влади.

Однак, необхідно окреслити основні проблеми, що виникають у процесі цифрової комунікації в управлінні. Насамперед, це інформаційне перевантаження. Великі обсяги інформації, що циркулюють в цифровому середовищі, можуть призвести до труднощів з обробкою та аналізом великих даних. Керівники та управлінці можуть відчувати перевантаження від постійного потоку повідомлень, що знижує їхню концентрацію та впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

Проблема забезпечення безпеки та конфіденційності інформації сьогодні є вкрай актуальною. Цифрові канали комунікації можуть бути вразливими до кібератак, що загрожує втратою або витоком конфіденційної інформації. Забезпечення безпеки даних та захист від несанкціонованого доступу є критично важливими для успішного використання цифрових технологій в управлінській діяльності.

У ситуаціях підвищеного ризику, надзвичайних і кризових ситуаціях, в умовах війни особливо важливо, щоб інформація, яка надходить до громадян, була сертифікованою, вчасною та поширеною. На відміну від традиційних інструментів співпраці, онлайн-платформи й соціальні медіа-платформи пропонують більшу доступність і спільний простір для взаємодії та співпраці [1].

Зазначимо, що використання цифрових інструментів в умовах війни має свої особливості. Насамперед, це безпековий чинник. Важливо використовувати цифрові інструменти таким чином, щоб не ставити під загрозу безпеку людей. Це включає захист особистих даних та використання надійних паролів. Потрібно переконатися, що цифрові інструменти доступні всім, хто потребує їх допомоги, незалежно від їхнього місцезнаходження або доступу до технологій [2].

Крім того, нерівномірний доступ до цифрових технологій та інтернету може створювати цифровий розрив між різними групами населення. Це може призвести до нерівності в можливостях отримання інформації та участі в управлінських процесах.

Використання цифрових технологій в управлінні може порушувати етичні питання, пов'язані з приватністю, збором та використанням персональних даних.

Важливо використовувати цифрові інструменти в етичний спосіб, який поважає людські права і свободи та використовувати цифрові інструменти для поширення достовірної інформації, запобігання дезінформації та мови ворожнечі, а також для сприяння миру та порозумінню [2].

Разом з тим, варто пам'ятати, що надмірна залежність від цифрових технологій може призвести до втрати навичок особистого спілкування та критичного мислення. Важливо зберігати баланс між використанням цифрових інструментів та традиційними формами комунікації.

Що стосується перспектив розвитку цифрової комунікації в управлінні, тут варто звернути увагу на розвиток штучного інтелекту та технологій автоматизації, що відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів. ШІ може використовуватися для аналізу даних, прогнозування ситуацій та прийняття рішень на основі об'єктивної інформації.

Використання хмарних технологій забезпечує доступ до інформації та ресурсів з будь-якого місця та в будь-який час. Це сприяє підвищенню мобільності та ефективності роботи управлінців.

Соціальні мережі стають важливим інструментом для комунікації з зацікавленими сторонами, відслідковування зворотного зв'язку та формування позитивного іміджу організації. А технології віртуальної реальності можуть використовуватися для навчання, моделювання ситуацій та проведення віртуальних зустрічей, відео-конференцій та ін.

Використання технології блокчейну забезпечує безпеку та прозорість цифрових транзакцій, що може бути використано для управління фінансами, ланцюгами поставок та іншими сферами діяльності.

У підсумку, зазначимо, що для ефективного використання цифрових технологій в управлінні необхідно: розвивати цифрову грамотність керівників та управлінців, забезпечувати безпеку та конфіденційність даних, дотримуватися етичних принципів у використанні цифрових інструментів, зберігати баланс між цифровими та традиційними формами комунікації, слідувати за розвитком нових технологій та адаптувати управлінські процеси до змін.

Таким чином, цифрова комунікація відіграє ключову роль в сучасному управлінні, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності та якості управлінських процесів. Водночас, цифровізація управління супроводжується низкою проблем, які потребують уважного вивчення та своєчасного вирішення. Перспективи розвитку цифрової комунікації пов'язані з використанням штучного інтелекту, хмарних технологій, соціальних мереж, віртуальної реальності, а також блокчейн.

Список використаних джерел

1. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. Статистика України. 2023. № 3–4. С. 112–119.
2. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Використання цифрових інструментів для покращення публічних комунікацій з питань сталого розвитку територіальних громад. Наукові перспективи. Серія «Державне управління». Київ, 2024. № 4(46). С. 145–158.
3. Ярема І. Теоретико-методологічні основи поняття «цифрова комунікація». Вісник Книжкової палати. 2022. № 2. С. 47–52.

ІГНАТ Олександр,

доктор філософії в галузі знань публічного управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

IHNAT Oleksandr,

Doctor of Philosophy in Public Administration, associate professor of the department of management, entrepreneurship and trade of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics, State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0000-0002-5001-123X>

ОБНОВЛЕННЯ КОМПЛЕКСУ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ І ГРОМАД

UPDATING THE COMPLEX OF INNOVATIVE PUBLIC ADMINISTRATION TOOLS AS A COMPONENT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES AND COMMUNITIES

The management tools that were innovative in public administration in the first decade of the 21st century have become classical and an updated systematization of the complex of innovative management tools should include both modern management tools based on quality and business excellence models, models of organizational maturity, and a group of networking tools, which include, in particular: social mobilization technologies; e-engagement, digital technologies of co-development – co-delivery – co-monitoring of public services; smart community management; crowdsourcing technologies in the public sphere – citizen-sourcing. The need to take into account the fact that the complex nature of sustainable development problems requires the participation of representatives of many social spheres to solve them is emphasized. This determines the urgency of creating multilateral partnerships and innovative ecosystems with the participation of public administration bodies.

Keywords: public administration, local self-government, territorial community, sustainable development.

Аспекти визначення, систематизації, адаптування інструментів управління до умов використання в соціально-економічних системах різних типів протягом останніх десятиліть були предметом досліджень в багатьох країнах. Серед класичних оглядових досліджень виділяються публікації Д. Рігбу (D. Rigby), зокрема «Інструменти і методи менеджменту» (Management Tools and Techniques) [1], Ю. Шарова та І. Чикаренко [2], видання Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу «Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади» [3], Т. Маматової та О. Бортнік [4].

У дисертаційному дослідженні нами було систематизовано комплекс інноваційних для сфери міжмуніципального співробітництва інструментів управління із виділенням трьох груп: конкретно-інструментальні засоби; інструменти-підходи; інструменти мережевої взаємодії із акцентуванням на тому, що застосування цих інструментів «буде сприяти забезпеченню ефективності, результативності та якості діяльності органів місцевого самоврядування у контексті досягнення Цілей сталого розвитку» (далі – ЦСР) [5, с. 129]. Також було відзначено, що суттєвим викликом для громад-учасниць міжмуніципального співробітництва задля сталого розвитку є необхідність гармонізації потреб стейкхолдерів місцевого і регіонального розвитку за усіма вимірами – програмним, екологічним, соціокультурним, економічним, політико-інституційним [6].

На нашу думку, інструменти менеджменту, які були інноваційними в публічному управлінні у першій декаді 21 сторіччя, стали вже класичними і оновлена систематизація комплексу інноваційних інструментів управління має уміщувати як сучасні інструменти управління на основі моделей якості і ділової досконалості, моделі організаційної зрілості, так і групу інструментів мережевої взаємодії, до яких належать, зокрема: технології соціальної мобілізації; е-залучення, диджитальні технології спів-розроблення – спів-постачання – спів-моніторингу публічних послуг; смартизоване управління громадами; краудсорсингові технології в публічній сфері – citizen-sourcing.

Необхідно також враховувати той факт, що комплексний характер проблем сталого розвитку вимагає участі представників багатьох суспільних сфер для їх вирішення. Зазначене зумовлює актуальність розбудови багатосторонніх партнерства і інноваційних екосистем за участі органів публічного управління.

В останні роки у цьому контексті підсилюється роль «інноваційних екосистем» (Innovation Ecosystems) як «динамічних цільових мультістейкхолдерних мереж зі складними відносинами, побудованими на довірі, спів-створенні цінності (co-creation of value) та обміні взаємодоповнюючими (complementary) технологіями або компетентностями» [7-11]. Зазначене окреслює напрями подальших досліджень, зокрема, визначення потреб органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства у сфері розбудови багатосторонніх партнерств і інноваційних екосистем задля забезпечення результативності та ефективності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Rigby D. Management Tools and Techniques: a Survey. California Management Review. 2001. Vol. 43, No. 2. P. 139–159. URL: https://www.bain.com/contentassets/ff7bf16d3f2a4b8cacf271dba3560908/management_tools_techniques_survey.pdf.
2. Шаров Ю. П., Чикаренко І. А. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. Державне управління та місцеве самоврядування. 2010. № 1 (4). С. 295–304.
3. Інструменти забезпечення ефективності, результативності та якості діяльності органів державної влади / М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля, О. Бутенко, Ю. Єрченко; за заг. ред. В. Купрія. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 178 с.
4. Маматова Т., Бортнік О. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання CAF. Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8. № 4. С. 5–15. doi: <https://doi.org/10.15421/152076>.
5. Ігнат О. В. Розвиток управлінського інструментарію підтримки співробітництва територіальних громад в умовах децентралізації : Дис. ... докт. філос. ... 281 – публічне управління та адміністрування. Мін. осв. і науки України ; НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2023. 243 с. URL: https://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/academic_board/PCBP/.
6. Ігнат О., Маматова Т. Співробітництво територіальних громад задля забезпечення стійкості та сталого розвитку. Knowledge, Education, Law, Management. 2022. № 5 (49). С. 109–116. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.5.18>.
7. Oliveira-Duarte, L., Reis, D. A., Fleury, A. L., Vasques. R. A., Filho, H. F., Koria, M., & Baruque-Ramos, J. (2021). Innovation Ecosystem framework directed to Sustainable Development Goal #17 partnerships implementation. Sustainable Development, 29(5), 1018-1036. <https://doi.org/10.1002/sd.2191>
8. Stibbe, D., Prescott, D., & The Partnering Initiative and UN DESA. (2020). The SDG Partnership Guidebook: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-02/SDG%20Partnership%20Guidebook%201.11.pdf>
9. Hilgers D., Piller F. Extending open innovation to open government: a roadmap for new opportunities in citizen sourcing. InnovationManagement.se : web-site. 28.02.2011. URL: <https://innovationmanagement.se/2011/02/28/extending-open-innovation-to-open-government-a-roadmap-for-new-opportunities-in-citizen sourcing/>
10. Yang, Z., Chen, H., Du, L., Lin, C., & Lu, W. (2021). How does alliance-based government-university-industry foster cleantech innovation in a green innovation ecosystem? Journal of Cleaner Production, 283, 124559. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124559>
11. Nylund, P. A., Brem, A., & Agarwal, N. (2021). Innovation ecosystems for meeting sustainable development goals: The evolving roles of multinational enterprises. Journal of Cleaner Production, 281, 125329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125329>

ІЛИЧОК Богдан,

доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ILYCHOK Bohdan,

Associate Professor, Department of Theoretical and Applied Economics, Institute of Administration, Public Administration and Professional Development, National University «Lviv Polytechnic»

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНОЮ БЕЗПЕКОЮ УКРАЇНИ

EFFECTIVENESS OF PUBLIC MANAGEMENT OF BUDGETARY SECURITY IN UKRAINE

Публічне управління бюджетною безпекою держави представляє собою систему управлінських заходів, спрямованих на підтримання сталого розвитку національного господарства, макроекономічної стабільності та стійкості фінансової системи з метою запобігання фінансовим кризам і забезпечення можливості держави виконувати свої фінансові зобов'язання перед суспільством.

Комплексною характеристикою ефективності публічного управління бюджетною безпекою України є значення показника бюджетної безпеки, який обчислений відповідно до «Методики розрахунку рівня економічної безпеки України», затвердженої у 2013 році наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 [1].

Стан та динаміка показника бюджетної безпеки України протягом 2010-2022 років відображено на рис.1.

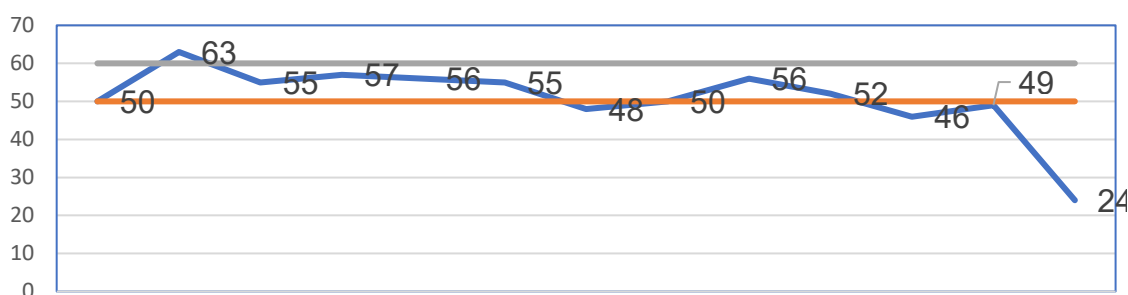


Рис. 1. Стан бюджетної безпеки України протягом 2010-2022 років.

Примітки:

----- показник бюджетної безпеки України;

----- критичне значення показника бюджетної безпеки України;

----- загрозове значення показника бюджетної безпеки України.

Джерело: Лист-відповідь Міністерства фінансів України [2].

Згідно інформації, відображеної на рисунку 1, індекс бюджетної безпеки України протягом 2010-2022 років зменшився з 50% у 2010 році до 24% у 2022 році, тобто на 26 %-х пунктів, що є негативним явищем. При цьому оптимальним рівнем індексу бюджетної безпеки є 100%, задовільним – від 80 до 100%, незадовільним – від 60 до 80%, загрозливим – від 60 до 50%, критичним – нижче 50% [1].

За підсумками 2022 року фінансові виклики, пов'язані з війною, мали суттєвий негативний вплив на загальний стан державного бюджету. Протягом 2022 року відбулося значне скорочення промислового виробництва, транспорту, сільського господарства та інших ключових секторів національного господарства України. Військова агресія росії спричинила руйнування інфраструктури, блокаду портів та ускладнення логістичних ланцюжків, що посилює бюджетні дисбаланси. Це вилилося у зростання державних видатків, зокрема на оборону, при одночасному зниженні доходів та збільшенні дефіциту бюджету.

Стан показника бюджетної безпеки характеризується на основі чотирьох складників. Вони відображають специфіку певного рівня управління (держави, фондового ринку, банківської системи, регіонів, галузей господарського комплексу, організацій та установ, підприємств, домашніх господарств та окремих громадян,), або її складників: бюджетна, боргова, інфляційна, валютна та

інвестиційна безпека, безпека грошового обігу. Методологія обчислення вищезазначених індикаторів відображена в Таблиці 1. Кожний показник бюджетної безпеки має свій ваговий коефіцієнт, що вказує на ступінь внеску кожної складової в забезпечення бюджетної безпеки.

Таблиця 1. Методологія обчислення індикаторів бюджетної безпеки України

№ з/п	Найменування індикатора, одиниця виміру	Порядок розрахунку індикатора	Значення вагового коефіцієнта
1	Відношення дефіциту/профіциту держбюджету до ВВП, відсотків	Дефіцит держбюджету, млн грн / ВВП, млн грн x 100	0,2671
2	Дефіцит/профіцит бюджетних та позабюджетних фондів сектору загальнодержавного управління, відсотків до ВВП	Дефіцит сектору загальнодержавного управління, млн. гривень – дефіцит зведеного бюджету, млн грн / ВВП x 100	0,2482
3	Рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет, відсотків	Доходи зведеного бюджету, млн грн / ВВП, млн грн x 100	0,2203
4	Відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення держборгу до доходів держбюджету, відсотків	(обслуговування держборгу, млн грн + погашення держборгу, млн грн) / доходи держбюджету, млн грн x 100	0,2644

Джерело: Побудовано автором на основі «Методики розрахунку рівня економічної безпеки України» [1].

У Таблиці 2 подані показники бюджету, необхідні для розрахунку показника відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування й погашення державного боргу до доходів державного бюджету України. Графічно динаміка показника відображена на рис. 2.

Таблиця 2. Відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування й погашення державного боргу до доходів державного бюджету України за 2018-2022 р.

№ з/п	Показник бюджету	Значення показників				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	Обслуговування держборгу, млрд. грн	116,1	120,1	158,7	174,3	186,0
2	Погашення держборгу, млрд.грн	349,9	345,2	385,5	441,1	355,3
3	Доходи держбюджету, млрд.грн.	920,8	989,6	1065,4	1284,3	1778,2
4	Відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення держборгу до доходів держбюджету, відсотків	50,2	47,0	51,1	47,9	30,4

Джерело: розроблено автором за даними Статистичний щорічник України за 2022 [3].

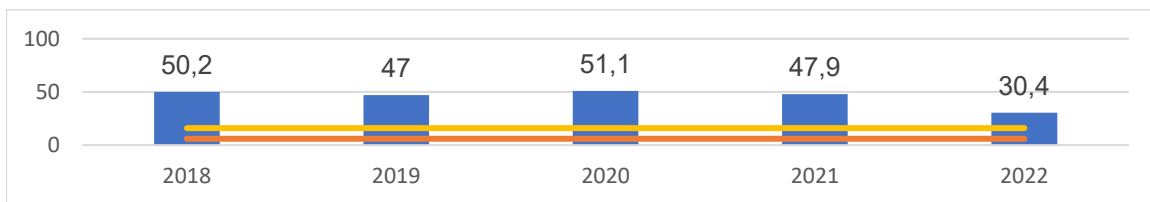


Рис. 2. Динаміка відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення держборгу до доходів держбюджету України за 2018-2022 роки, %

Примітки:

----- відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення держборгу до доходів держбюджету

України;

----- оптимальний рівень 6%;

----- критичний рівень 16%.

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків таблиці 2.

Дослідивши динаміку відношення обсягу сукупних платежів з обслуговування та погашення державного боргу до обсягу доходів держбюджету України за 2018-2022 роки встановлено, що досліджуваний показник в понад два рази перевищує його критичний рівень. Відповідно, актуальною проблемою бюджетної безпеки України протягом 2018-2022 років є надмірні обсяги державного боргу та платежів з його обслуговування.

Згідно Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року основними викликами та загрозами у сфері бюджетної безпеки є: низький рівень бюджетної дисципліни; високий

рівень тінізації економіки; втрата доходів бюджету внаслідок поширених явищ «сірого» імпорту та контрабанди, схем ухилення від оподаткування, розмивання бази оподаткування шляхом використання «низькоподаткових» юрисдикцій [4].

Високий рівень тінізації економіки України має значний вплив на дефіцит бюджету. Адже ухилення від сплати податків впливає на обсяги податкових надходжень, що зменшує доходну частину бюджету. Значна тінізація економічного обороту спричиняє викривлення основних принципів громадянського суспільства та формує негативний міжнародний імідж країни, стримує надходження до держави іноземних інвестицій, загострює проблему збільшення надмірного дефіциту державного бюджету, зростання державного боргу, погіршення життєвого рівня пересічних громадян України. Зростання дефіциту бюджету держави прискорює інфляцію, фінансову кризу, зниження загального рівня прибутковості. Це, в свою чергу, посилює проблему майнової нерівності в суспільстві. Вилучення значних обсягів коштів з офіційного обороту та виведення їх за межі держави суттєво стримує потенціал економічного зростання України.

У Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 стосовно рівня тіньової економіки держави зазначено, що станом на 2019 рік він становив 28% і до 2025 року повинен бути зменшений до 25%. За реалізацію даного завдання відповідальними є Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет України (відповідно до компетенції) [4]. На кінець 2020 року рівень тіньової економіки в Україні збільшився до 30%, за 2021 рік – сягнув 32% від ВВП, а у 2022 році склав 36% [8]. Для національного господарства України ця динаміка рівня тінізації економіки мала наступні результати, відображені в табл. 3.

Таблиця 3. Прогнозні втрати для бюджету України у 2019-2022 роках, спричинені тіньовою економічною діяльністю суб'єктів господарювання

№ з/п	Показник бюджету	Значення показників				
		2018	2019	2020	2021	2022
1	ВВП, млрд. грн	3560,3	3977,2	4222,0	5450,9	5239,1
2	Рівень тіньової економіки, %	29	28	30	32	36
3	Обсяг реального ВВП, млрд.грн.	5 014,5	5 523,9	6 031,5	8 016,0	8186,1
4	Обсяг тіньової економіки, млрд.грн.	1 454,2	1 546,7	1 809,4	2 565,1	2947,0
5	Доходи зведеного бюджету, млрд. грн	1184,3	1289,9	1376,7	1662,3	2196,6
6	Фактичний рівень перерозподілу ВВП через зведений бюджет, відсотків	33,3	32,4	32,6	30,5	41,9
7	Потенційний обсяг доходу зведеного бюджету, млрд.грн.	1669,8	1789,7	1966,3	2444,9	3430,0
8	Різниця між потенційними та фактичними доходами Зведеного бюджету, млрд.грн.	485,5	499,9	589,6	782,5	1233,4
9	Базисне відхилення, млрд.грн.	-	14,4	104,1	297,0	747,9

Джерело: розроблено автором за даними Статистичний щорічник України за 2022 рік [3] і [8].

Згідно інформації, поданої в Таблиці 3, в досліджуваному періоді обсяги тіньової економіки в Україні з 1454,2 млрд грн у 2018 році збільшилися до 2947,0 млрд грн у 2022 році. А обсяги різниці між потенційними та фактичними доходами Зведеного бюджету держави з 485,5 млрд грн у 2018 році зросли до 1233,4 млрд грн у 2022 році. Враховуючи, що у 2022 році середній курс долара США до гривні становив 32,34 грн за 1 долар [3, с.163], то у 2022 році бюджет держави недоотримав доходів в еквіваленті 38,1 млрд дол. США (1233,4/32,34).

Згідно з результатами листування автора даного дослідження з РНБО України, за вищенаведені порушення у виконанні Стратегії економічної безпеки України не був покараний жодний топ-чиновник з державних установ, відповідальних за її реалізацію [5].

Розв'язання проблеми зменшення рівня тіньовизації економіки держави має відбуватися на основі системних поетапних змін у роботі Державної фіскальної служби. Відповідний механізм був розроблений автором цього дослідження ще у 1997 році [6] та позитивно оцінений екерівництвом тодішньої Державної податкової адміністрації України [7]. Даний механізм можна застосувати за існуючих соціально-економічних та політичних обставин.

Зокрема, основним критерієм оцінки під час використання даного механізму слід взяти рентабельність операційної діяльності корпорацій. Цей показник слід порівнювати з аналогічним показником у середньому по виду діяльності цих корпорацій. Ті підприємства, в першу чергу великі,

чий показники рентабельності операційної діяльності будуть найнижчими від середніх показників по даному виду діяльності, й повинні ставати об'єктами посиленого дослідження фіскальної служби та антикорупційних органів України. Основна маса олігархічного корпоративного сектору, працює з рентабельністю операційної діяльності у 2-4% [3]. Впровадження запропонованого механізму, за розрахунками автора цього дослідження, спроможне забезпечити планове зменшення рівня тінізації економіки держави на 20% протягом року [6]. Це спроможне забезпечити зростання доходної частини бюджету держави на понад 20% в рік. У реаліях 2022 року це означає, що бюджет держави додатково отримав би 246,7 млрд грн. (20% від 1233,4 млрд.грн.), тобто понад 7,6 млрд дол. США (табл. 3).

Першим кроком для реалізації цих пропозицій мають бути рішення президента та парламенту України, спрямовані на посилення кримінальної відповідальності за ухилення від сплати податків великими корпораціями, за переведення точки оподаткування в низькоподаткові юрисдикції поза межами України та за розкрадання бюджетних коштів. Покращення ефективності діяльності державного апарату сприятиме збільшенню обсягів доходів бюджету держави та зменшенню витоку капіталів за межі України, що створить передумови для суттєвого оздоровлення державних фінансів. Зростання фінансових можливостей держави, зокрема на обсяг обчислених вище додаткових доходів у понад 7,6 млрд дол. США п'ять років поспіль, має позитивно позначитися також на соціальній політиці та динаміці чисельності населення України.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text/>
2. Лист-відповідь Міністерства фінансів України №. 3021-06/67651-09 від 11.10.2023.
3. Статистичний щорічник України за 2022. Київ. Державна служба статистики України. 2023. 383 С.
4. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text>.
4. Лист-відповідь від РНБО України. №. 2507/22-01 від 14.12 2023.
5. Іличок Б.І. Проблема тіньової економіки в Україні та шляхи її розв'язання // Регіональна економіка, – 1997. – №3. – С.134-142.
6. Лист-відповідь від ДПА України, 1997. №. 23-1115. Липень 1997.
7. Тіньова економіка. Загальні тенденції. Міністерство економіки України. Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування. 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/view/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8>

КАЗМІРУК Ірина,

головний спеціаліст відділу організаційно-аналітичного забезпечення Управління державної міграційної служби у Волинській області, здобувачка вищої освіти кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

KAZMIRUK Iryna,

chief specialist of the department of organizational and analytical support of the Office of the State Migration Service in the Volyn region, applicant for higher education at the department of political science and public administration of Lesya Ukrainka Volyn National University

Науковий керівник: **Інна НИНЮК**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління факультету історії, політології та національної безпеки Волинського національного університету імені Лесі Українки.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ МІГРАЦІЙНОЇ СЛУЖБИ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE STATE MIGRATION SERVICE IN THE VOLYN REGION

Digitalization in the modern world is a global process based on the total implementation of information technologies and focused on a deep transformation of the processes of interaction between government authorities and citizens. The State Migration Service of Ukraine has not remained aloof from the ongoing digitalization processes. Digital technologies are radically changing the process of providing administrative services and aim to make them efficient, fast, progressive with equal access to information, services, and knowledge provided on their basis. Today, they significantly influence and determine the impact on the daily life of citizens of Ukraine, as well as on the work of civil servants.

Keywords: transformation, digitalization, digital transformation, public administration.

На наш погляд, Європейський розвиток України передбачає поглиблення співробітництва суспільства і держави, де одним із інструментів такої взаємодії є електронне урядування. Прояв його ефективності – розвиток та вдосконалення надання електронних послуг державними органами.

Передусім, запит на цифровізацію державного управління та підвищення доступності державних послуг вилилися у формування в Україні політики цифрової трансформації, де відбувається процес впровадження електронних послуг на заміну традиційних.

Незаперечною є думка проте, що цифровізації орієнтована на всебічне, якісне перетворення змісту взаємодії між органами державної влади та громадянами. Державна міграційна служба (далі – ДМС) не залишилась осторонь процесів цифровізації. За останні роки у діяльності ДМС запроваджено низку електронних сервісів, які підвищують ефективність надання адміністративних послуг ДМС. Відмова від паперових засобів передачі інформації та їх подальша заміна на електронні засоби передачі є пріоритетами ДМС України [1].

Вважаємо, що цифрові технології сприяють спрощенню бюрократичних процедур, зниженню ризиків корупції та покращенню користування послугами громадянами. Надання електронних послуг є безпечним, конфіденційним, що відповідає вимогам, встановленим законом України щодо захисту персональних даних, інформації та має на меті прискорення та спрощення адміністративних процесів шляхом їх цифрового розвитку.

Варто виділити основні напрямки цифровізації адміністративних послуг в УДМС України у Волинській області: запровадження електронних черг та онлайн-реєстрації для отримання послуг; використання електронних документів та електронного підпису; інтеграція з іншими державними реєстрами для автоматизації звірки даних; розробка порталу для подання заяв в електронній формі; розрахунок вартості послуг та виписка рахунків з реквізитами, електронне навчання працівників УДМС.

Як наслідок, на основі вищевикладеного, можна стверджувати, що дані напрямки є найбільш перспективними та спрямовані на поліпшення доступу до послуг, підвищення ефективності та прозорості в управлінні. Важливою частиною цього процесу є забезпечення кібербезпеки та конфіденційності даних, щоб гарантувати довіру громадян до цифрових сервісів у сфері публічного управління.

Водночас, не менш важливим, є активна взаємодія з громадськістю за ключовими компонентами для створення ефективного та адаптивного публічного управління у цифрову еру. Окрім того, правильними тенденціями є залучення кваліфікованих кадрів, особливий акцент на навчанні персоналу та їх залученню до цифрових ініціатив.

На нашу думку, процес надання електронних послуг є безпечним, конфіденційним, відповідає вимогам, встановленим законом України щодо захисту персональних даних, інформації та має на меті прискорення та спрощення адміністративних процесів шляхом їх цифрового розвитку [2].

Зазвичай, цифрові технології мають практичне застосування в УДМС у Волинській області, а саме: функціонування єдиного державного вебпорталу адміністративних послуг; консультації через чатботи та гарячі лінії; мобільні додатки для відстеження статусу заявок; пілотні проєкти із запровадження електронних ідентифікаційних карток та біометричних технологій.

Слід зауважити, що основним проявом цифрової трансформації в ДМС є впровадження системи електронного документообігу Megapolis. DocNet [3].

В УДМС створено ряд корисних сервісів, за допомогою яких вирішуються проблеми із доступом громадян до інформації, впорядкуванням черговості отримання адміністративних послуг спрощення їх надання економія часу, зокрема, станом на 2025 рік ДМС України представлено 15 електронних послуг.

Зважаючи та теперішню ситуацію в країні варто приділити увагу на виклики та проблеми цифрової трансформації, а саме: низькій цифровій грамотності населення; проблемам кібербезпеки та захисту персональних даних; обмеженість у коштах на модернізацію ІТ-інфраструктури; необхідність підвищення кваліфікації державних службовців.

Як наслідок, діджиталізація може відображати перспективи розвитку та стратегічні напрямки створення єдиного цифрового простору для всіх адміністративних послуг, тобто впровадження штучного інтелекту (обробка звернень громадян), розширення можливостей електронного документообігу, створення партнерства між державою та приватним сектором у сфері цифровізації.

Вочевидь, цифрова трансформація є необхідною умовою для ефективного функціонування УДМС у Волинській області, що сприяє покращенню якості надання адміністративних послуг, підвищенню прозорості та зручності для громадян. Незважаючи на існуючі виклики, перспективи діджиталізації є позитивними та відкривають нові можливості для взаємодії з адміністрацією та громадянами.

Список використаних джерел

1. Деякі питання цифрового розвитку : постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56. Дата оновлення: 27.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-п#Text> (дата звернення: 13.02.2025).
2. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та реєстрів адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. Дата оновлення: 13.06.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п#Text> (дата звернення: 13.02.2025).
3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. Дата оновлення: 31.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 13.02.2025).

КЛЕЦЬ Софія,

здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня кафедри політології та публічного управління спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування Волинського національного університету імені Лесі Українки

KLETS Sofiia,

graduate student of the Department of Political Science and Public Administration, specialty 281 Public Management and Administration of Lesya Ukrainka Volyn National University

Науковий керівник: **Василь БУСЛЕНКО**, доктор політичних наук, завідувач кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

THE MECHANISM OF THE STATE TOURISM AREA MANAGEMENT AT THE REGIONAL LEVEL

This article analyzes the necessity of creating an effective, flexible and adaptive mechanism of public administration that can respond to the challenges of the present and ensure sustainable development of tourism in Ukraine. The main legal documents regulating the tourism industry in Ukraine are considered and the importance of their updating is emphasized. The article highlights the need for effective state regulation of tourism development.

Keywords: *tourism, state regulation, regulatory framework, management mechanism, local self-government.*

Індустрія подорожей і туризму є однією з найбільш конкурентоспроможних у світі. У 2023 році прямий внесок подорожей і туризму у валовий внутрішній продукт (ВВП) становив приблизно 9,9 трильйона доларів США, що складає 9,1 відсотка загального світового ВВП [1]. Для сталого розвитку туризм, як один з провідних секторів економіки, потребує всебічної підтримки державних інституцій, які мають гарантувати правові, політичні та економічні умови. Оскільки туристична сфера розвивається за ринковими законами, без належного контролю з боку держави вона може негативно впливати на природну та культурну спадщину, що є основними факторами туристичного інтересу. Тому необхідним є створення ефективної, гнучкої та адаптивної системи, яка могла б відповідати на виклики сучасності та забезпечувати сталий розвиток туризму в Україні.

Механізм державного управління туристичною галуззю є інструментом реалізації державної туристичної політики [2, с. 45]. Науковці В.М. Торяник та В.В. Джинджоян розглядають державне управління туристичною галуззю як вид діяльності держави, що передбачає цілеспрямований вплив на галузь чи окремі її складові через дієвий механізм державного управління з метою досягнення визначених стратегічних завдань [3]. Загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму визначає Закон України «Про туризм». Це головний правовий документ, що встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України [4]. Згідно зі статтею 6 даного Закону, держава визначає туризм як один із пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури, забезпечуючи необхідні умови для його функціонування. Це, своєю чергою, потребує спеціальних підходів до управління туристичною сферою.

Серед інших правових документів варто виокремити державну стратегію розвитку туризму, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору та приведення його у відповідність до міжнародних стандартів. Збереження об'єктів природної та культурної спадщини, які є невід'ємною частиною туризму, забезпечує закон «Про охорону навколишнього середовища». В свою чергу положення про місцеве самоврядування визначають обов'язки регіональних і муніципальних органів влади щодо управління туристичною інфраструктурою та надання туристичних послуг.

Головною проблемою у функціонуванні механізму державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні є те, що основні нормативні акти, що регулюють туристичну сферу, потребують оновлення. Останні зміни до Закону України «Про туризм» були внесені ще у 2003 році, і наразі його

положення вже не є актуальними. У 2021 році Верховна Рада України ухвалила законопроект № 4162, який передбачає зміни до цього закону, проте вони ще не набрали чинності [5].

Отже, механізм державного управління туристичною галуззю є ключовим інструментом реалізації державної туристичної політики. Чинний механізм державного управління туристичною галуззю потребує суттєвого вдосконалення, особливо в правовому регулюванні. Необхідно актуалізувати нормативно-правові документи для ефективного державного управління і сталого розвитку туристичної діяльності.

Список використаних джерел

1. Global tourism industry – statistics & facts [Електронний ресурс] / Statista Research Department. – 6 вересня 2024. – URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/> (дата звернення: 23.02.2025).
2. Біль, М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект / М. М. Біль ; за наук. ред. д. е. н. О. П. Крайник. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 228 с.
3. Торяник, В. М., Джинджоян, В. В. Механізм державного управління туристичною галуззю в Україні (ліцензування, сертифікація, стандартизація): словник-довідник / навчальний посібник / За заг. ред. д-ра юрид. наук, проф., засл. юриста України В. О. Негодченка. – Дніпро : ВНПЗ «ДГУ», 2020. – 182 с.
4. Закон України «Про туризм» [Електронний ресурс] // Законодавство України. Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
5. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. – URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/verhovna-rada-v-pershomu-chitanni-uhvalila-noviy-zakon-pro-turizm-shcho-zminitsya> (дата звернення: 23.02.2025).

КОЗАК Іванна,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

KOZAK Ivanna,

Candidate of science in Public Administration, Docent, Associate Professor at the Department of Regional and Local Development, Institute of Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-1801-8877>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

MODERN TRENDS IN THE DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

The digitalization of the public administration system is driven by the challenges of our time and the globalizing influences of the information society. The advantages of integrating digital tools into the practical operations of state administrative bodies and local governments have been summarized, along with the conditions for their effective use, and a positive impact on the quality of life of the population has been noted. The results of implementing digitalization in various spheres of public life have been presented, with a particular emphasis on its positive impact on business development. Emphasis is placed on the collaboration of the domestic public administration system in the implementation of digital technologies with Cisco programs and «Digital Europe.» To further strengthen digital transformation, measures for the implementation of public administration in various directions have been proposed, and the priorities for further digital transformation in Ukraine have been outlined.

Keywords: public administration, digitalization, digital transformation, digital technologies.

Необхідність цифровізації сучасної системи публічного управління зумовлена як викликами часу, так і глобалізаційними впливами інформаційного суспільства. Цифрові технології стають невід'ємною складовою сучасної життєдіяльності людства. Швидке поширення інформації та розширення її доступності є фактором успіху як індивідів, так і комерційних організацій та публічних установ.

Використання новітніх інструментів цифровізації у діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування має значні переваги, що підтверджено позитивною практикою їх впровадження в Україні та за її межами.

Впровадження та використання цифрових технологій у сфері публічного управління дозволяє зменшити контакт надавачів та одержувачів послуг, що сприяє зниженню корупційних ризиків, дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри, забезпечує прозорість та відкритість процесів, доступність відкритих даних для усіх зацікавлених. Зменшення витрат часу на адміністрування послуг дозволяє оптимізувати витрати бюджетів, сприяє підвищенню продуктивності праці публічних управлінців. Крім того, впровадження електронного документообігу пришвидшує передачу даних, забезпечує їх актуальність та достовірність, зменшує витрати часу працівників та підвищує ефективність діяльності.

Особливої актуальності набувають процеси цифрової трансформації для створення ефективної системи збору, опрацювання та зберігання даних, що сприяє їх автоматизованому аналізу та використанню при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

Переваги цифровізації в управлінській діяльності можуть бути використані за умови технологічної їх доступності, простоти використання та поширеності серед усіх зацікавлених. Слід зауважити, що при цьому важливо враховувати аспект безпеки даних, приділяти увагу створенню надійних систем захисту інформації.

Загалом, цифрова трансформація публічного управління та використання інформаційно-комунікаційних технологій сприяють розвитку системи надання електронних послуг, забезпечують їх доступність та зручність, дозволяють покращувати якість надання послуг та, загалом, підвищувати якість життя населення.

Слід відзначити, що на сьогодні успішно використовуються електронні сервіси державних органів, які дозволяють надавати послуги населенню онлайн. Так, результатом розвитку та впровадження результатів цифровізації стало використання мобільного застосунку Дія та порталу

державних послуг із кабінетом громадянина. Позитивні результати впровадження цифровізації сьогодні відзначають у багатьох сферах суспільного життя, зокрема в освіті, охороні здоров'я, тощо. Без черг, незручностей чи додаткових довідок онлайн надаються електронні послуги, зокрема пов'язані із: народженням дітей, записом до дитячого садка чи школи, зміни місця проживання, вступу на навчання в заклади вищої освіти, реєстрацією шлюбу, призначення пенсії, тощо.

Особливо популярними є онлайн послуги реєстрації підприємницької діяльності, подачі звітності суб'єктами господарювання, отримання ліцензій та дозволів онлайн.

У 2023 році Україна підписала меморандум про співпрацю у сфері інновацій та цифровізації: приєднання до програми Cisco Country Digital Acceleration (CDA). Програма спрямована на пришвидшення цифрової трансформації країн, впровадження сучасних технологій, розвитку цифрових навичок, розширення доступу до інноваційних IT-рішень. Академія Cisco на платформі Дія. Освіта надала доступ до дев'яти освітніх програм, а за проектом «Цифрові школи» профінансувала 1600 вебкамер і Wi-Fi роутерів для українських навчальних закладів. У співпраці із CDA реалізовано важливі ініціативи не лише у освіті, але й у сферах цифровізації державних послуг та кіберзахисту [1].

Прогресивним напрямком посилення цифровізації сучасного публічного управління в Україні та наближення до Єдиного цифрового ринку ЄС є участь нашої держави у Програмі «Цифрова Європа». Ця Програма має на меті пришвидшення відновлення економіки у країнах Європи та стимулювання їх цифрової трансформації у 2021-2027 роках. Програма фінансує процеси цифровізації п'яти напрямків, серед яких для України доступні чотири: високопродуктивний комп'ютинг; штучний інтелект, дані та хмарні послуги; цифрові навички; використання цифрових технологій в економіці та суспільстві [2]. Таким чином, у практиці публічного управління доцільно використовувати можливості участі у програмі фінансування процесів цифровізації.

Попри вирішення особливо важливих завдань щодо забезпечення національної безпеки та оборони, доцільно і надалі поглиблювати цифровізацію в усіх напрямках реалізації публічного управління. З цією метою слід забезпечувати: подальше оцифровування державних послуг; навчання публічних службовців та населення цифровій грамотності; сприяння зростанню частки IT у ВВП України; покриття інфраструктури населених пунктів та соціальних об'єктів якісним високошвидкісним інтернетом тощо.

Пріоритетами подальшої цифрової трансформації мають стати диджиталізація таких затребуваних суспільством галузей публічної сфери як митної та податкової служб, містобудування та земельних відносин, соціального захисту та пенсійного забезпечення.

Формування цифрової України дозволить подолати ворога, протидіяти корупції, зменшити бюрократичні процедури, створити умови для відновлення та розвитку національної економічної системи, залучати інвестиції та повернути трудовий потенціал, розвивати соціальну сферу, інфраструктуру та захист навколишнього природного середовища, сформувати зручності та комфорт для постійного проживання населення.

Список використаних джерел

1. Україна представила ключові досягнення цифровізації на Cisco Live EMEA 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-predstavila-klyuchovi-dosyagnennya-tsifrovizatsii-na-cisco-live-emea-2025>
2. Україна долучилася до Програми «Цифрова Європа»: що це означає. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-doluchylasia-do-prohramy-tsifrova-ievropa-shcho-tse-oznachaie>

КОПИЛОВА Марина,

аспірантка кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KOPYLOVA Maryna,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-0646-5230>

Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЩОДО РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

DIRECTIONS FOR IMPLEMENTING UKRAINE'S PUBLIC POLICY REGARDING RELIGIOUS ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DECENTRALIZATION

Local self-governments in Ukraine constantly interact with other social institutions, including religious organizations. In practice, local self-governments are not always able to ensure the fulfillment of their powers, and their expansion to implement policy in the religious sphere is one of the important tasks of the present. The article identifies perspective vectors for implementing the State policy on Orthodox churches in Ukraine in the context of decentralization, which open up new opportunities for the development of church-state relations in terms of providing local communities with broad powers to interact with religious organizations, in particular, Orthodox churches.

Keywords: religious organizations, Orthodox Church, state policy in the religious sphere, state-church relations, local self-government, decentralization.

Розвиток місцевого самоврядування в Україні здійснюється у постійній взаємодії з іншими суспільними інституціями, зокрема з релігійними організаціями (далі – РО). Органи місцевого самоврядування (далі ОМС) разом із представниками РО займаються підготовкою та проведенням просвітницьких, благодійних, духовно-культурних заходів, забезпечують обмін соціально важливою інформацією. Зазвичай у системі виконавчих ОМС створюють підрозділи або покладають обов'язки на посадових осіб для взаємодії з РО й громадянами [3, с. 32]. Також при ОМС можуть функціонувати консультативно-дорадчі органи, зокрема ради релігійних громад при міському голові.

Ст. 17 ЗУ «Про свободу совісті та релігійні організації» передбачає, що РО мають право використовувати для своїх потреб будівлі та майно, що надаються їм на договірних засадах державними, громадськими організаціями або громадянами. Культові будівлі та майно, які становлять державну власність, передаються у безоплатне користування або повертаються у власність РО безоплатно за рішеннями обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, а в Республіці Крим – Уряду Республіки Крим. Ст. 29 цього ж закону визначає, що державний контроль за додержанням законодавства про свободу совісті та РО здійснюють місцеві Ради народних депутатів та їхні виконавчі комітети [6].

Під час реалізації своїх повноважень щодо забезпечення діяльності РО ОМС натрапляють на низку проблем: а) неспроможність більше половини (55%) ОМС здійснювати власні чи делеговані повноваження (опитування КМІС від 01.02.2024 р. [8]); б) недотримання частиною ОМС норм законодавства щодо надання РО в користування для їхніх потреб культових будівель і майна. Розширення повноважень ОМС для реалізації політики в конфесійній сфері є важливим задля підвищення рівня прозорості в ухваленні рішень про передачу земель релігійним громадам і забезпечення врахування думки її членів. Аналіз Європейської хартії місцевого самоврядування свідчить, що децентралізація державної політики щодо православних церков може ґрунтуватися на її положеннях [2].

Враховуючи Висновок Центру експертизи багаторівневого врядування, що функціонує в межах Секретаріату Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи від 3 грудня 2024 р. [1], перспективними векторами реалізації публічної політики щодо РО (у тому числі православних

церков) у контексті децентралізації можуть бути: 1) визначення ролі і повноважень ОМС на рівні окремих районів; 2) підтвердження, що міжмуніципальна співпраця (ММС) між територіальними громадами є дієвим засобом для посилення ресурсної бази партнерства та ефективним інструментом духовного розвитку громади (у регіонах, де православні громади належать до різних юрисдикцій – Православна Церква України і Українська Православна Церква, ММС сприяє діалогу між ними, об'єднанню ресурсів для реставрації храмів і пам'яток культури, організації спільних інформаційних заходів та проєктів тощо). Партнерство між територіальними громадами України та муніципалітетами зарубіжних країн сприяє залученню міжнародних інвестицій та ефективних практик для повоєнної відбудови. Правовою основою ММС є ЗУ «Про співробітництво територіальних громад» [7]. Зауважимо, що словосполучення «співробітництво територіальних громад», використане в назві цього закону, є синонімом «механізми міжмуніципального співробітництва», що використовують у нормативно-правових документах ЄС [4]; 3) законодавче збільшення повноважень ОМС у дослідженнях наявних ознак РО, афілійованих з іноземною РО відповідно до ч.1 ст. 3 ЗУ «Про захист конституційного ладу у сфері діяльності релігійних організацій» [5], у тому числі за наявності інших ознак, встановлених ст. 5-1 ЗУ «Про свободу совісті та релігійні організації», не допускається діяльність таких РО і припиняється у встановленому законом порядку [6]; 4) вирішення кадрових та кваліфікаційних викликів місцевих влад (навчання та професійний розвиток); запровадження стимулів; 5) розроблення та послідовне впровадження в повоєнний час нормативно-правової бази для реалізації прямої демократії.

Отже, децентралізація відкриває нові реальні можливості для розвитку державно-церковних відносин в Україні, надаючи місцевим громадам більше повноважень у взаємодії з РО. Автономія ОМС сприяє врахуванню регіональних особливостей релігійного життя та зміцненню принципу свободи віросповідання.

Список використаних джерел

1. Висновок щодо «Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» Центру експертизи багаторівневого врядування, що функціонує в межах Секретаріату Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи від 03.12.2024 URL: <https://rm.coe.int/cemg-pad-2024-6-ua-reform-concept-ukr-final/1680b2b51a>
2. Європейська хартія місцевого самоврядування 15 жовтня 1985 року ратифікована Законом України № 452/97-ВР від 15.07.97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
3. Любченко П.М. Релігійні організації як елемент громадянського суспільства та їх взаємовідносини з ОМС // Проблеми законності. Харків, 2010. Вип. 106. С. 27-37. URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2901>
4. Посібник з питань муніципального співробітництва (ММС). 2010. URL: http://msdp.undp.org.ua/data/publications/imc_brief_manual.pdf
5. Про захист конституційного ладу у сфері діяльності РО : Закон України від 20.08.2024 № 3894-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3894-20#Text>
6. Про свободу совісті та РО : Закон України від 23.04.1991 р. № 987-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text>
7. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17 червня 2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
8. Які проблеми мають ОМС. Київський міжнародний інститут соціології. Опитування від 01.02.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-regions/3821472-aki-problemi-maut-organi-miscevogo-samovraduvanna-u-zdijsnenni-povnovazen.html>

КОРМИШКІНА Ірина,

доктор філософії, здобувачка Миколаївського національного аграрного університету

KORMYSHKINA Iryna,

Doctor of Philosophy, candidate of the Mykolaiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0009-0002-9670-2295>

ВЗАЄМОДІЯ УКРАЇНИ З ЄС У КОНТЕКСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

INTERACTION BETWEEN UKRAINE AND THE EU IN THE CONTEXT OF TERRITORIAL DEVELOPMENT

The article is devoted to Ukraine's cooperation with the European Union in the context of territorial development, which is a key aspect of integration into the European space. The main initiatives are considered, such as the U-LEAD with Europe program, the Smart Cities Challenge, and the Ukraine Facility, which contribute to the restoration of infrastructure, increasing energy efficiency, digitalization, and sustainable development. The emphasis is on the importance of combating the consequences of aggression, adapting to European standards, and implementing innovative solutions. The EU supports Ukraine through financial assistance and macro-regional strategies, contributing to the modernization of public administration and strengthening economic stability.

Keywords: recovery, cooperation with the EU, territorial communities, development.

Взаємодія України з Європейським Союзом (ЄС) у контексті розвитку територій є важливим аспектом зовнішньої політики країни, що визначає не лише економічний, а й соціальний прогрес. Після здобуття незалежності Україна активно прагне інтегруватися в європейські структури, що відображає її стратегічні цілі та прагнення до стабільного розвитку. Основним інструментом цієї інтеграції стала Угода про асоціацію з ЄС, підписана у 2014 році, яка відкрила нові можливості для співпраці в різних сферах, включаючи економіку, екологію та соціальні питання.

Співробітництво України з Європейським Союзом у сфері розвитку територій охоплює широкий спектр ініціатив та платформ, спрямованих на зміцнення зв'язків, інтеграцію та відновлення. Основними напрямками співпраці є: **Робоча група з питань України при Європейському комітеті регіонів; Європейський альянс міст і регіонів за відбудову України; Конференція регіональних і місцевих влад «Східного партнерства» (CORLEAP); Стратегія ЄС для Дунайського регіону (ЄСДР); Програми транскордонного співробітництва.**

Важливим механізмом для координації зусиль між українськими містами та європейськими партнерами виступає Європейський альянс міст і регіонів за відбудову України, створений у 2022 році, запущений у момент, коли Україні було надано статус кандидата на вступ до ЄС, що підкреслює його стратегічну важливість. Він має на меті об'єднати ресурси та досвід міст і регіонів ЄС і України для ефективної реконструкції країни. Учасники альянсу отримують можливість обмінюватися знаннями, впроваджувати інноваційні рішення та реалізовувати проекти, які сприяють сталому розвитку.

Одним із найуспішніших прикладів взаємодії України з Європейським Союзом у контексті розвитку територій є Програма «U-LEAD з Європою». Програма U-LEAD сприяє розвитку місцевого самоврядування в Україні, зокрема через навчальні заходи для фахівців з відновлення інфраструктури. Одним із ключових досягнень програми є запуск ініціативи, яка допомагає територіальним громадам розробляти програми комплексного відновлення територій [1].

Європейський Союз активно співпрацює з українським урядом над створенням Дорожньої карти для відновлення та реконструкції України. Ця ініціатива є важливим кроком у напрямку інтеграції України до ЄС, оскільки вона передбачає реалізацію ключових реформ, узгодження з асписом ЄС, а також сприяння енергоефективності та цифровізації. Основною метою цієї дорожньої карти є не лише відновлення інфраструктури, але й створення стійкої основи для сталого розвитку країни. Варто відмітити, що дванадцять українських міст вже долучилися до програми Європейської Комісії «Виклик розумних міст», яка спрямована на підтримку сталого розвитку та інновацій у міському середовищі. Серед міст, які стали флагманами цієї ініціативи, є Чернігів, Рівне, Київ, Дніпро, Миколаїв та інші. Ця програма передбачає надання експертної підтримки для підготовки

Планів кліматичної нейтральності, що включає заходи щодо зменшення викидів та адаптації до змін клімату [4].

Взаємодія України з ЄС у контексті розвитку територій передбачає і активну підтримку відновлення інфраструктури. Агресія Росії завдає значної шкоди інфраструктурі України, для відновлення якої потрібна інтенсивна співпраця міжнародної спільноти. Відповідно до Другого швидкого аналізу збитків і потреб (RDNA2), підготовленого Світовим банком у співпраці з українським урядом, Європейською комісією та ООН у березні 2023 року, прямі збитки, завдані Україні після року війни, перевищили 135 мільярдів доларів США. Найбільше постраждали сектори житлового будівництва (38%), транспорту (26%), енергетики (8%), торгівлі та промисловості (8%) та сільського господарства (6%). Внутрішній валовий продукт (ВВП) України впав на 29,2% у 2022 році. Станом на 24 лютого 2023 року потреби країни у реконструкції та відновленні оцінюються приблизно в 411 мільярдів доларів США, тобто в 2,6 рази більше поточного ВВП, що включає будівництво сучасного, низьковуглецевого та стійка країна з політикою та стандартами, узгодженими з ЄС, тобто країна, яка готова приєднатися до ЄС [2].

У 2022 році Європейська Комісія презентувала документ «Допомога Україні в відновленні та допомозі». У цьому повідомленні Комісія визначила чотири ключові напрямки відновлення країни: 1) відновлення інфраструктури, а також цифрової та енергетичної стійкості; 2) продовження модернізації державних установ; 3) зміцнення економічної та соціальної інтеграції України з ЄС; 4) підтримка економічного та соціального відродження через зелену та цифрову трансформацію.

Ключовим елементом підтримки України на її шляху до європейської інтеграції та відновлення територій, які постраждали внаслідок конфлікту є фінансова допомога Європейського Союзу. У 2024 році Україна очікує отримати 16 мільярдів євро в рамках програми Ukraine Facility, що є частиною загального бюджету в 50 мільярдів євро, призначеного для фінансування державного бюджету, стимулювання інвестицій та реалізації реформ [3]. Ця програма не лише забезпечує економічну стабільність, але й сприяє відновленню інфраструктури, підтримці малих і середніх підприємств, а також модернізації прикордонних пунктів.

Отже, взаємодія України з Європейським Союзом у контексті відновлення та розвитку територій є важливим етапом на шляху до інтеграції в європейське співтовариство. Програми, такі як «Виклик розумних міст» та Ukraine Facility, відкривають нові можливості для українських міст, сприяючи впровадженню інноваційних рішень у сферах енергетики, цифровізації та сталого розвитку. Дорожня карта для українських міст, що розробляється за підтримки ЄС, має на меті не лише відновлення інфраструктури після військових дій, але й створення основ для сталого розвитку в умовах глобальних викликів. Важливими аспектами цієї ініціативи є наближення до європейських стандартів, реалізація реформ, покращення соціальної інфраструктури та забезпечення екологічної стійкості.

Список використаних джерел

1. 10 громад розроблятимуть програми комплексного відновлення територій за підтримки U-LEAD. URL: <https://u-lead.org.ua/news/520>
2. UKRAINE RAPID DAMAGE AND NEEDS ASSESSMENT. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>
3. Фінансова допомога від Євросоюзу: скільки мільярдів отримає Україна 2024 року. URL: <https://tsn.ua/groshi/finansova-dopomoga-vid-yevrosoyuzu-skilki-milyardiv-otrimaye-ukrayina-2024-roku-2526052.html>
4. Дорожня карта кліматичних цілей України до 2030 року. (2020). Центр екологічних ініціатив «Екодія». URL: ecoaction.org.ua

КОРНИЄНКО Олександр,

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KORNIENKO Oleksandr,

postgraduate student, Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-0472-0864>

Науковий керівник: **Наталія КЛИМЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗНАЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРИФРОНТОВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

THE SIGNIFICANCE OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE DEVELOPMENT OF FRONTLINE TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

There is no doubt about the relevance of the issue of restoration of front-line territorial communities. After all, the significant scale of the destruction of social and residential infrastructure, the catastrophic drop in the level of socio-economic development, the slowdown of cultural development, and the loss of human capital require effective solutions and actions. Therefore, it is public administration that is of key leading importance for the restoration of front-line territories based on the collective adoption and implementation of strategic decisions on the basis of agreement and coordination of the goals and actions of all key participants. At the same time, the process of post-war reconstruction is complex and complex, which requires the development of strategic program documents that would serve as a basis for increasing the capacity of state institutions to ensure strategic planning, coordinate the efforts of all interested parties, attract international aid and implement effective methods of control over its distribution.

Keywords: public administration, front-line territorial community, post-war reconstruction, development.

Військові дії, внаслідок яких особливо постраждали прифронтові громади, призвели до значних руйнувань житлової та соціальної інфраструктури, катастрофічного падіння рівня соціально-економічного розвитку, уповільнення культурного розвитку, втрати людського капіталу тощо.

Тож, процес післявоєнного відновлення прифронтових територій потребує колективного прийняття і впровадження стратегічних рішень на засадах узгодження та координування мети й дій усіх ключових учасників, що і визначає сутність та значення публічного управління [1, с. 28].

На основі вищезазначеного, зауважимо, що процес післявоєнного відновлення є складним і комплексним, що потребує розробки стратегічних програмних документів, які б слугували основою для підвищення спроможності державних інституцій щодо забезпечення стратегічного планування, координації зусиль всіх зацікавлених сторін, залучення міжнародної допомоги та впровадження ефективних методів контролю за її розподілом.

Одним із таких програмних документів, який ґрунтується на принципах публічного управління є розробка плану відновлення, який повинен враховувати:

- масштаб збитків певної територіальної громади;
- потреби мешканців;
- можливості щодо відновлення;
- обсяги інвестування та джерела;
- готовність до консолідації та поєднання зусиль для відновлення життєздатності території тощо.

Успішна реалізація зазначеного плану можлива лише за умови координації та прийняття ефективних рішень на основі залучення органів місцевого самоврядування, суспільства та міжнародних партнерів.

Зазначимо, що координація передбачає акумулювання всіх зусиль для досягнення спільних цілей. Тобто, ефективна система координації має забезпечувати [2]:

- людиноорієнтоване середовище, яке стимулює особисту ініціативу, творчість і лідерство, а також неформалізоване співробітництво та обмін інформацією між державними службовцями, які працюють у різних організаційних підрозділах та установах;
- формальні структури, в рамках яких відбувається обмін інформацією та співпраця з розробки та реалізації програмних документів і заходів;
- формальні та неформальні процеси, які створюють спільне розуміння, узгодження і взаємодоповнюваність цілей між різними учасниками, залученими до розробки політики та впровадження;
- документи, які встановлюють узгоджені цілі, політичні напрямки та заходи тощо.

В умовах післявоєнного відновлення важливим є вирішення фінансових, соціальних та економічних питань для створення сприятливого середовища розвитку малого та середнього бізнесу, який перемістив свої потужності на інші більш безпечні території або просто припинив діяльність.

На основі проведеного аналізу, можна підсумувати, що для післявоєнного відновлення громад необхідним є використання засад публічного управління, яке передбачає поєднання зусиль держави та громадянського суспільства заради відновлення територій та відродження традицій та культурних цінностей.

Список використаних джерел

1. Pollitt, C., & Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: University Press, 2004. 240 p.
2. Communities should develop a comprehensive recovery programme. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/comprehensive-recovery-program-en.html>.

КРИВОВ Ігор,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

KRYVOV Ihor,

postgraduate student of the Department of Management and Business Administration Prycarpathian of the National University named after Vasyl Stefanyk

<https://orcid.org/0009-0008-8428-9695>

Науковий керівник: Олег ДЕГТЯР, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

LEGAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article examines the international experience of legal support for the development of investment attractiveness in territorial communities. The practices of countries such as Germany, the Netherlands, Sweden, Finland, and Canada are summarized, and specific measures to improve legal regulation in Ukraine, considering the capabilities of territorial communities, are proposed.

Keywords: *public administration, investment attractiveness, territorial communities, legal regulation, international experience.*

У сучасних умовах розвитку територіальних громад питання правового забезпечення інвестиційної привабливості стає надзвичайно актуальним [1; 3]. Україна перебуває на етапі реформування місцевого самоврядування, і децентралізація створила нові можливості для самостійного прийняття рішень громадами. Однак разом із цим виникає низка викликів, таких як складність бюрократичних процедур, недостатність законодавчої бази для підтримки інвесторів та обмеженість фінансових і адміністративних ресурсів [1; 2].

Територіальні громади вже мають певні повноваження у сфері регулювання місцевого розвитку, зокрема встановлення податкових пільг, прийняття локальних програм розвитку та створення спеціальних умов для бізнесу [4; 5]. Проте ці можливості потребують розширення та вдосконалення через оновлення нормативної бази та покращення координації між різними рівнями влади, зокрема встановлення податкових пільг, прийняття локальних програм розвитку та створення спеціальних умов для бізнесу. Проте ці можливості потребують розширення та вдосконалення через оновлення нормативної бази та покращення координації між різними рівнями влади.

Дослідження ґрунтується на аналізі законодавчих актів України, огляді міжнародного досвіду правового регулювання інвестиційної діяльності та практичних рекомендацій міжнародних організацій. Використано методи порівняльного аналізу, узагальнення та моделювання правових механізмів, що можуть бути застосовані в Україні.

Публічне управління відіграє ключову роль у формуванні інвестиційної привабливості територіальних громад, адже саме ефективні управлінські рішення дозволяють громадам створювати сприятливе середовище для інвесторів. Аналіз міжнародного досвіду показує, що успішні країни використовують комплексний підхід до правового забезпечення інвестиційної діяльності, який включає правові гарантії, податкові стимули та ефективне управління територіями [6; 7]. до правового забезпечення інвестиційної діяльності, який включає правові гарантії, податкові стимули та ефективне управління територіями.

В Україні значна частина бар'єрів для інвесторів зумовлена недосконалим правовим регулюванням, бюрократичними процедурами та недостатньою координацією між органами місцевого самоврядування та центральною владою [8; 9], бюрократичними процедурами та недостатньою координацією між органами місцевого самоврядування та центральною владою.

Місцеві економічні агентства в таких країнах, як США та Нідерланди, відіграють важливу роль у залученні інвестицій та управлінні регіональним розвитком. Наприклад, у Нідерландах діє розгалужена мережа регіональних агентств розвитку (RDAs), які функціонують на основі державно-приватного партнерства та відповідають за залучення стратегічних інвесторів, надання консультаційної підтримки бізнесу та реалізацію державних програм підтримки підприємництва. Подібна модель може бути адаптована в Україні шляхом створення місцевих інвестиційних агентств при органах місцевого самоврядування.

У США агентства місцевого економічного розвитку (Local Economic Development Agencies, LEDAs) працюють на рівні штатів та муніципалітетів, допомагаючи громадам залучати інвестиції через податкові стимули, маркетингові кампанії та створення бізнес-інкубаторів. В Україні такі агентства можуть бути запроваджені на рівні регіонів та територіальних громад як структурні підрозділи виконавчих органів місцевого самоврядування.

Впровадження цих заходів допоможе підвищити інвестиційну привабливість територіальних громад України та забезпечить сталий економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

Органи місцевого самоврядування та територіальні громади вже сьогодні мають повноваження, які можна ефективно використовувати для залучення інвесторів. Однак їх потенціал не повністю реалізований через відсутність координації та нестачу стратегічного підходу. У межах існуючих повноважень громади можуть:

Розробляти та ухвалювати **локальні стратегії інвестиційного розвитку**, які визначають перспективні галузі та механізми стимулювання бізнесу.

Впроваджувати **пільгові умови оренди земельних ділянок** для підприємств, що реалізують інвестиційні проекти.

Створювати **агентства місцевого розвитку** для консультаційного супроводу інвесторів та сприяння у взаємодії з державними структурами.

Проводити **громадські слухання щодо інвестиційних проектів**, що підвищує рівень довіри та знижує соціальні ризики.

Впроваджувати **інноваційні підходи в публічному управлінні**, такі як цифровізація процедур, електронне подання заявок на дозволи та використання блокчейн-технологій для прозорості угод.

Методи публічного управління дозволяють забезпечити системність та ефективність у залученні інвестицій. Ключовими аспектами успішного регулювання є:

Прозорість управлінських рішень – громади мають впроваджувати електронні системи звітності та відкриті платформи для моніторингу реалізації інвестиційних проектів.

Рівноправне партнерство з бізнесом – взаємодія між місцевою владою та інвесторами має базуватися на довгострокових угодах, що гарантують стабільність умов співпраці.

Адаптація міжнародного досвіду – використання найкращих практик країн ЄС щодо стимулювання локальних інвестицій, запровадження індустріальних кластерів та зон спеціального розвитку.

Усі ці заходи сприятимуть тому, що територіальні громади України стануть активними учасниками інвестиційного процесу, а не лише адміністративними одиницями, що забезпечують надання послуг. Ефективне використання механізмів публічного управління дозволить громадам більш активно залучати інвесторів та підвищувати рівень соціально-економічного розвитку.

Однією з головних проблем правового регулювання інвестиційної діяльності в Україні є складність процедур реєстрації проектів, що відлякує потенційних інвесторів. Відсутність достатніх правових гарантій щодо захисту їхніх інтересів також негативно впливає на інвестиційну активність [4]. Німеччина демонструє ефективний підхід до вирішення цих проблем завдяки прозорим процедурам, що передбачають спрощення адміністративних процесів та введення спеціальних економічних зон із податковими пільгами [5].

Фінляндія виділяється своєю стратегією мінімізації адміністративних бар'єрів через впровадження цифрових платформ для подання документів і моніторингу реалізації проектів [10]. Канада застосовує комплексний підхід, який включає систему податкових пільг та державних грантів для підтримки інвесторів, особливо в сільських та віддалених регіонах [11]. через впровадження цифрових платформ для подання документів і моніторингу реалізації проектів [8]. Канада застосовує комплексний підхід, який включає систему податкових пільг та державних грантів для підтримки інвесторів, особливо в сільських та віддалених регіонах [9].

Узагальнення міжнародного досвіду Німеччини, Нідерландів, Швеції, Фінляндії та Канади дозволяє зробити висновок про необхідність комплексного підходу до вдосконалення правового регулювання інвестиційної діяльності в Україні. Запропоновані заходи забезпечать стійкий економічний розвиток територіальних громад і підвищать їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення ефективності пілотних проектів та розробку рекомендацій щодо поширення успішних практик на всі громади України.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування».
2. Кривов І.І. Факторно-орієнтована модель публічного управління інвестиційним розвитком / І.І. Кривов // Наукові перспективи. – 2024. – № 4(46). – С. 25-38.
3. Лакас В.В. Інвестиційне забезпечення сталого розвитку регіону: інституційний та децентралізаційний вимір // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 16. – С. 226-230.
4. Андрійчук І.І., Конкольнік М.А. Оцінювання інвестиційної привабливості об'єднаних територіальних громад гірських регіонів // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 26. – С. 454-460.
5. Міністерство економіки України. Інвестиційна діяльність в Україні за 1 квартал 2024 року // Офіційний сайт Міністерства економіки України. – 2024.
6. European Commission. Reports on Regional Development. – Brussels: European Commission, 2019.
7. OECD Regional Outlook. – Paris: OECD Publishing, 2020.
8. Фінська рада з інвестицій. Стратегія залучення іноземних інвестицій. – Гельсінкі, 2021.
9. Canadian Investment Promotion Agency. Annual Report 2023. – Toronto: CIPA, 2023.

УДК 336.14:352

КУНИЦИН Олег,

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

KUNITSYN Oleh,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Economic Policy of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Науковий керівник: **Вікторія МЕЛЬНИК**, кандидат економічних наук, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ПІДТРИМАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

MAINTAINING THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF A FULL-SCALE WAR

The impact of full-scale russian invasion largely depends on the geographic location of communities and the strategic plans of the aggressor country. The most affected communities have suffered extensive destruction and population outflow, while other communities have hosted significant numbers of internally displaced persons. The analysis of budget indicators has shown the necessity to redistribute inter-budgetary transfers in favor of the most affected regions. The key ways to overcome the challenges of financial sustainability of territorial communities are to optimize costs, attract international assistance, develop strategic management and best practices usage.

Keywords: full-scale war, public administration, financial sustainability, united territorial communities, strategic management.

З початком російського повномасштабного вторгнення фінансова стійкість територіальних громад України зазнала серйозних випробувань. Військові дії суттєво вплинули на місцеві бюджети, ускладнивши фінансування соціальних та інфраструктурних програм. Залежно від географічного розташування та рівня впливу воєнних дій, громади зазнали наслідків різного ступеню. Прифронтові території пережили руйнування та відтік населення, тоді як регіони, віддалені від зони бойових дій, стикнулися з макроекономічними змінами та збільшення населення за рахунок внутрішньо переміщених осіб [1]. Реформа децентралізації сприяла формуванню об'єднаних територіальних громад, які стали ключовими структурами у впровадженні місцевих ініціатив та регіонального публічного управління. Саме на них покладається відповідальність за забезпечення надання якісних публічних послуг, особливо в умовах повномасштабної війни. Адаптація до нових реалій є критично важливою для фінансової стійкості громад, що визначає їхню здатність підтримувати громадян та відновлювати місцеву інфраструктуру [2].

Показники фінансового стану місцевих бюджетів за 2023-2024 роки демонструють, що громади, які найбільше постраждали від війни, критично залежать від міжбюджетних трансфертів. Водночас у громадах, які знаходяться далеко від місць ведення активних воєнних дій, варто скоротити частку міжбюджетних трансфертів в структурі бюджету, а також оптимізувати фінансування органів місцевого самоврядування, спрямовуючи вивільнені ресурси на підтримку найбільш постраждалих регіонів [3].

Прогноз фінансових показників місцевих бюджетів на 2025 рік вказує на поступове відновлення ВВП та зниження дефіциту бюджету за умови зростання інфляції. Основними джерелами доходів залишаться податки та зовнішні запозичення, тоді як витрати будуть і надалі зосереджені на обороні та обслуговуванні державного боргу. Прогнозується продовження зростання частки міжбюджетних трансфертів. Беручи до уваги той факт, що приблизно 30% міжбюджетних трансфертів в структурі місцевих бюджетів не мають цільового призначення, припускаємо, що оптимізація цієї частини міжбюджетних трансфертів може дозволити більш ефективно підтримувати громади, які найбільше потребують допомоги [4].

Окуповані громади агресором громади потребують додаткового фінансування для підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення роботи своїх адміністрацій. Фінансова та гуманітарна підтримка від міжнародних партнерів та вітчизняного бізнесу відіграє ключову роль у відновленні інфраструктури та забезпеченні стабільності надання публічних послуг. Незалежно від рівня впливу воєнних дій, об'єднані територіальні громади та їх органи самоврядування демонструють приклади використання найкращих практик, які дозволяють ефективно використовувати власні бюджети: наприклад у громадах, віддалених від фронту, кошти місцевих бюджетів активно спрямовуються на створення реабілітаційних центрів для військових та цивільних [5].

Таким чином, фінансова стійкість територіальних громад є вирішальним фактором для їхньої стабільності та розвитку під час війни. Органи місцевого самоврядування мають адаптуватися до нових економічних реалій, оптимізуючи витрати, залучаючи міжнародну допомогу, розширюючи альтернативні джерела фінансування та використовуючи найкращі практики. Покращення координації між державними органами дозволить більш ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечити стабільний розвиток громад навіть в надскладних умовах повномасштабної війни.

Список використаних джерел

1. Особливості забезпечення фінансової спроможності територіальних громад України у воєнний час [Текст] / авт. кол. Коляда Т. А. , Альохіна О. С. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2024 – Вип. 12.
2. Децентралізація приносить кращі результати та ефективність. Вплив війни на бюджети територіальних громад. / USAID DOBRE // Децентралізація. – 2024.
3. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади / Міністерство розвитку громад та територій України // Децентралізація. – 2024
4. Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування. Бюджет-2025. Короткий огляд. / USAID HOVERLA // Децентралізація. – 2024.
5. Збірник кращих практик громад у військовий час. / Міжнародний республіканський інститут, Асоціація міст України // Децентралізація. – 2023.

УДК 332.1

КУПЧИШИНА Ольга,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили

КЛЮЧНИК Інна,

начальник Миколаївського міського відділу державної реєстрації актів цивільного стану Південного міжрегіонального управління юстиції

КРАВЧЕНКО Анна,

здобувач вищої освіти першого року навчання ОС «Магістр» спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Миколаївського національного аграрного університету

KUPCHYSHYNA Olga,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Petro Mohyla Black Sea National University

<https://orcid.org/0009-0007-5411-1004>

KLIUCHNYK Inna,

Head of the Mykolaiv City Department of State Registration of Civil Status Acts, Southern Interregional Department of Justice

KRAVCHENKO Anna,

First-year Master's degree student in the specialty «Public Administration and Management», Mykolaiv National Agrarian University

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR TERRITORIAL RECOVERY

The formation of an organizational and economic mechanism for territorial recovery is based on a system of methodological approaches that ensure a comprehensive, consistent, and effective strategy for restoring socio-economic infrastructure and fostering sustainable community development. Key approaches include the systemic approach, which views the community as an interconnected system; the comprehensive approach, integrating economic, social, environmental, and governance factors; and the institutional approach, focusing on regulatory frameworks. Additionally, the resource-based approach, spatial approach, innovation-driven approach, participatory approach, partnership approach, and strategic approach contribute to optimizing recovery efforts. Their integrated application ensures a resilient and sustainable recovery process.

Keywords: territory, recovery, organizational and economic mechanism.

Формування організаційно-економічного механізму відновлення територій базується на системі методологічних підходів, які забезпечують комплексний, послідовний і результативний

системний	комплексний	інституційний
ресурсний	просторовий	інноваційний
партисипативний	партнерський	стратегічний

підхід до відновлення соціально-економічної інфраструктури та стійкого розвитку територіальних громад (рис. 1).

У подальшому дослідження характеризуємо вказані на рис. 1. підходи. Зокрема, системний підхід до створення організаційно-економічного механізму відновлення громад базується на розгляді громади як комплексної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її ефективне функціонування та розвиток. Цей підхід дозволяє врахувати всі аспекти соціально-економічного, інфраструктурного та екологічного відновлення, забезпечуючи гармонізацію між цілями, ресурсами та процесами.

Рис. 1. Методологічні підходи формування організаційно-економічного механізму відновлення територій

Джерело: сформовано автором

Комплексний підхід – це методологія, що передбачає одночасний та всебічний аналіз і вирішення проблем, враховуючи всі аспекти та взаємозв'язки між ними. У контексті формування організаційно-економічного механізму відновлення громад, цей підхід забезпечує інтеграцію економічних, соціальних, екологічних, інфраструктурних і управлінських компонентів у єдину цілісну систему.

Інституційний підхід – це методологія, яка зосереджується на ролі інститутів, тобто формальних і неформальних правил, норм, організацій, структур та процедур, які регулюють соціальні та економічні відносини. У контексті формування організаційно-економічного механізму відновлення громад, цей підхід акцентує увагу на створенні та вдосконаленні інституційної бази, необхідної для ефективного управління процесами відновлення та сталого розвитку.

Ресурсний підхід – це методологія, яка зосереджується на мобілізації, ефективному використанні та управлінні ресурсами для досягнення цілей. У контексті формування організаційно-економічного механізму відновлення громад, цей підхід спрямований на забезпечення оптимального використання всіх доступних ресурсів для відновлення та сталого розвитку територій.

Просторовий підхід – це методологія, яка фокусується на врахуванні територіальних особливостей, географічних, соціально-економічних і екологічних характеристик простору для формування стратегії розвитку чи відновлення. У контексті організаційно-економічного механізму відновлення громад, просторовий підхід дозволяє врахувати унікальні аспекти кожної громади, оптимізувати використання її потенціалу та забезпечити збалансований розвиток територій.

Інноваційний підхід до формування організаційно-економічного механізму розвитку громад – це методологія, яка передбачає впровадження новітніх технологій, інструментів, методів управління та підходів для забезпечення ефективного функціонування, сталого розвитку й адаптації громад до сучасних викликів.

Цей підхід спрямований на максимальне використання науково-технічного прогресу, цифрових технологій, соціальних інновацій, а також залучення креативних рішень для вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем громад.

Партисипативний підхід – це методологія, яка акцентує увагу на активному залученні мешканців громади, зацікавлених сторін і місцевих організацій до процесу прийняття рішень, управління ресурсами та реалізації стратегій розвитку.

Цей підхід базується на принципах прозорості, підзвітності та участі, що забезпечує узгодженість дій влади та громади, врахування локальних потреб і підвищення рівня довіри до управлінських процесів.

Партнерський підхід – це методологія, яка базується на співпраці між різними зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, місцеве самоврядування, бізнес, громадськість, міжнародні організації та донорів. Метою цього підходу є об'єднання ресурсів, знань, компетенцій і зусиль для вирішення завдань розвитку громад, зокрема їхнього відновлення та забезпечення сталого розвитку.

Стратегічний підхід – це методологія довгострокового планування та управління, спрямована на досягнення ключових цілей розвитку громад через формування та реалізацію комплексних програм, які враховують поточний стан, тенденції розвитку та можливі ризики. У контексті відновлення громад стратегічний підхід дозволяє визначити пріоритети, спрямувати ресурси та зусилля на вирішення ключових завдань і забезпечити сталий розвиток.

Методологічні підходи формування організаційно-економічного механізму відновлення територій забезпечують цілісність, узгодженість і ефективність цього процесу. Їхнє інтегроване застосування спрямоване на створення дієвої системи управління, яка відповідає сучасним викликам і сприяє відновленню територій на засадах сталого розвитку та соціальної стабільності.

Список використаних джерел

1. Тітов Д. В. Організаційно-економічний механізм розвитку сільських територіальних громад в Україні : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Д. В. Тітов ; Вінницький національний аграрний університет. – Вінниця, 2021. – 203 с.
2. Косяк А. П. Організаційно-економічний механізм відновлення міського житлового фонду регіону / А. П. Косяк // Економіка та суспільство. – 2022. – № 39. – С. 259–268. – DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-38.
3. Мельник Л. Ю. Організаційно-економічний механізм розвитку територіального комплексу послуг : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Л. Ю. Мельник ; Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2020. – 198 с.

УДК 338.246.8:338.49 (477)

ЛОПУШИНСЬКИЙ Іван,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, заслужений працівник освіти України

КЛЮЦЕВСЬКИЙ Володимир,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (за сумісництвом), заступник голови Херсонської обласної державної (військової) адміністрації

LOPUSHYNSKYI Ivan,

doctor of sciences in public administration, professor, honored worker of education of Ukraine, Head of the Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

<http://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

KLYUTSEVSKYI Volodymyr,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (part-time), Deputy Head of Kherson Regional State (military) Administration

<https://orcid.org/0000-0002-5568-9162>

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ НА ДЕОКУПОВАНИЙ ХЕРСОНЩИНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАВЕРШЕННЯ

POST-WAR RECONSTRUCTION IN DEOCCUPIED KHERSON REGION: STATUS AND PROSPECTS OF COMPLETION

The legislative and sub-legislative regulatory support for the process of restoration of de-occupied regions of Ukraine is considered, the leading role of public authorities in this process is highlighted, the first practice of implementation of Programs for the comprehensive restoration of the region, the territory of the territorial community or its part is described. Using the example of the de-occupied territories of the Kherson region, the interaction of public authorities regarding the restoration of objects destroyed during the Russian-Ukrainian war, primarily in the field of education, is shown. The prospects of completing the restoration of the educational sector are shown, which will contribute to the return of the residents of these settlements to their place of permanent residence and, accordingly, the children will go to school, where it will be possible to avoid educational losses in the face-to-face mode, improve the quality of education, overcome psychological trauma caused by the war, and ensure the socialization of children.

Keywords: Russian-Ukrainian war, de-occupied regions, post-war reconstruction.

Останнім часом дорозгляду проблем повоєнного відновлення в Україні зверталися Бородіна О. А., Ляшенко В. І. (описують світовий досвід повоєнного відновлення економіки та роблять спробу його адаптації для України) [1], Даниленко А. І., Єршова Г. В. (розглядають основні чинники впливу повоєнного відновлення економіки та світовий досвід для України [2], Микитенко В. В. (аналізує стан повоєнного відновлення та розвиток критичної інфраструктури України) [3], Плотніков О. В. (вивчає повоєнне відновлення України в контексті фрагментації світової економіки) [4], Поплюйко А. М. (розглядає досвід країн, на території яких відбувалися воєнні дії в контексті повоєнного відновлення економіки України [5] та ін. Водночас, увагу цих та інших дослідників в основному зосереджено виключно на стані відновлювальної економіки без прив'язки її до застосування управлінських технологій органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Саме тому нашу увагу буде звернено на керівну роль органів публічної влади України з метою забезпечення повоєнного відновлення України, насамперед в деокупованих регіонах (на прикладі Херсонської області).

До територій відновлення належать територіальні громади, які відповідають хоча б одному з таких критеріїв: 1) на території територіальної громади велися бойові дії; 2) територія територіальної громади або її частина була тимчасово окупована; 3) на території територіальної громади наявні руйнування об'єктів критичної та соціальної інфраструктури, об'єктів житлового фонду внаслідок

ведення бойових дій та/або обстрілів; 4) на території територіальної громади відбувається різке зниження рівня соціально-економічного розвитку та значне переміщення населення до інших регіонів та/або іноземних держав з такими показниками: кількість осіб, що вибули з територіальної громади та зареєструвалися як внутрішньо переміщені особи, становить понад 10 відсотків загальної чисельності її населення станом на 1 січня 2022 р.; зменшення обсягу надходжень від сплати податків та зборів до загального фонду місцевого бюджету за попередній рік порівняно з 2021 роком (без урахування міжбюджетних трансфертів та податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення, грошових винагород та інших виплат, отриманих військовослужбовцями та особами рядового і начальницького складу, що сплачується податковими агентами до місцевих бюджетів) становить не менш як 30 відсотків» [9; 8]. Усі названі вище показники мають безпосереднє відношення до всієї деокупованої території правобережної Херсонської області.

7 червня 2022 року Президент України підписав Закон № 2254-IX від 13 квітня 2022 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності» [7]. Цей нормативно-правовий акт визначає правові та організаційні засади відбудови зруйнованих територій; спрощує процедуру розміщення тимчасових споруд для тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб; спрощує процедуру зміни цільового призначення земельної ділянки без дотримання її функціонального призначення території; врегульовує окремі питання розміщення виробничих потужностей релокованих підприємств [7].

Крім того, Закон запроваджує новий вид містобудівної програми – Програму комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини). Це – обласна або місцева програма відновлення територій, що визначає основні просторові, містобудівні та соціально-економічні пріоритети політики відновлення і включає комплекс заходів для забезпечення відновлення території, яка постраждала внаслідок збройної агресії проти або в якій сконцентровано соціально-економічні, інфраструктурні, екологічні чи інші кризові явища. Програма комплексного відновлення території розробляється за рішенням виконавчого органу сільської, селищної, міської ради у формі електронного документа та вноситься до Реєстру будівельної діяльності [7].

У квітні 2024 року для громадського обговорення було оприлюднено проєкт Закону України «Про основні засади відновлення України», авторкою якого є голова Комітету Верховної Ради України з організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, голова політичної партії «Слуга народу» Олена Шуляк.

Законопроєкт «Про засади відновлення України» – законодавча рамка, що регулюватиме аспекти відновлення. У ньому закріплено 14 ключових принципів державної політики у сфері відновлення, визначено органи, які здійснюють державну політику в цій сфері, зафіксовано об'єкти та форми відновлення, джерела фінансування і контроль. Цей законопроєкт – одна з умов плану Ukraine Facility, за яким Україна отримає від ЄС 50 млрд євро.

Наразі Комітет Верховної Ради з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування спільно з ВГО «Інститут Республіка» за ініціативи народної депутатки Олени Шуляк проводять публічні консультації на тему «Ефективна та прозора політика відновлення». Метою публічних консультацій є збір пропозицій щодо положень законопроєкту «Про засади відновлення України» з метою його доопрацювання. Також консультації охоплюють широке коло питань, що можуть бути ідеями для розроблення наступних нормативно-правових актів у сфері відновлення. До цих консультацій було залучено майже 1000 учасників, які надали свої пропозиції [10].

Отже, як видно, в Україні вже створено чи створюються законодавчі підстави для повноцінного відновлення територій, що зазнали окупації та руйнування в ході російсько-української війни.

У цьому контексті розглянемо стан та перспективи створення безпечних умов для дітей, які проживають у деокупованих територіальних громадах Херсонщини, забезпечення їхнього доступу до освіти, психологічної підтримки, а також облаштування дитячих просторів у місцях тимчасового розміщення.

На підконтрольній Україні території будівництво й ремонт захисних споруд закладів освіти не припиняється, хоча через брак коштів ведеться воно повільнішими темпами, ніж планувалося. В умовах сьогодення більш активно будуються укриття в громадах, віддалених від лінії зіткнення: Високопільській, Великоолександрівській, Кочубеївській. І влада, і населення сподіваються, що діти, які тут проживають, сядуть за парти вже у вересні 2025 року [6].

При цьому як державна влада, так і місцеве самоврядування прагне в кожній деокупованій громаді, де залишаються діти, облаштувати умови для очного навчання, оскільки школа не тільки дає знання, а й допомагає малечі подолати психологічні травми, соціалізує її.

Щодо Херсона, тут розглядається як перспектива будівництво підземних шкіл у кожному з мікрорайонів обласного центру. Зараз продовжується будівництво на 2-х об'єктах, ще для 2-х розробляється проектно-кошторисна документація. Розуміючи безпекову ситуацію, локаційно місця можливого безпечного навчання максимально наближаються до місця проживання учнів [6].

Реалізовано повним обсягом проєкт капітального ремонту укріття в Музиківському опорному ліцеї, ведеться нове будівництво захисної споруди цивільного захисту Білокриницького ОЗЗСО І-ІІІ ступенів (будівельна готовність – 58,94%), продовжується нове будівництво захисної споруди цивільного захисту Високопільського опорного закладу загальної середньої освіти (будівельна готовність – 68,23%), (останні два об'єкти подано для конкурсного відбору з метою включення їх до переліку об'єктів, що можуть фінансуватися 2025 року за рахунок державної субвенції як такі, готовність яких не менша ніж 40 відсотків їх загальної вартості), продовжується нове будівництво захисної споруди цивільного захисту Малоолександрівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів (будівельна готовність – 31%), розпочато нове будівництво бомбосховища Високопільського ліцею Херсонської обласної ради. Проєкти будівництва захисних споруд у Малоолександрівської ЗОШ та Високопільському ліцеї Херсонської обласної ради також подано на конкурсний відбір для залучення фінансування 2025 року як нових об'єктів [6].

Таким чином, органи державної влади та органи місцевого самоврядування Херсонської області зосереджують свою увагу на відновленні освітніх закладів загальної середньої освіти, будівництві підземних шкіл та укріттів з тим, щоб уже з 1 вересня 2025 року розпочати очне навчання дітей на деокупованій території Херсонщини. Це, на наше переконання, сприятиме поверненню жителів цих населених пунктів на місця свого постійного проживання і відповідно – діти підуть до школи, де в очному режимі можна буде уникнути освітніх втрат, поліпшити якість навчання, подолати психологічні травми, спричинені війною, та забезпечити соціалізацію дітей.

Список використаних джерел

1. Бородіна О. А. Повоєнне відновлення економіки: світовий досвід та спроба його адаптації для України [Електронний ресурс] / О. А. Бородіна, В. І. Ляшенко // Вісник економічної науки України. – 2022. – № 1. – С. 121-134. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_1_19 (дата звернення: 15.02.2025).
2. Даниленко А. І. Повоєнне відновлення економіки: основні фактори впливу та світовий досвід для України [Електронний ресурс] / А. І. Даниленко, Г. В. Єршова // Фінанси України. – 2023. – № 6. – С. 10-33. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_6_3 (дата звернення: 15.02.2025).
3. Микитенко В. В. Повоєнне відновлення та розвиток критичної інфраструктури України [Електронний ресурс] / В. В. Микитенко // Вісник економічної науки України. – 2023. – № 1. – С. 124-138. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2023_1_17 (дата звернення: 15.02.2025).
4. Плотніков О. В. Повоєнне відновлення України в контексті фрагментації світової економіки [Електронний ресурс] / О. В. Плотніков // Економіка України. – 2022. – № 12. – С. 3-12. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2022_12_3 (дата звернення: 15.02.2025).
5. Поплюйко А. М. Повоєнне відновлення економіки України: досвід країн, на території яких відбувалися військові дії [Електронний ресурс] / А. М. Поплюйко // Ефективна економіка. – 2023. – № 3. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_30 (дата звернення: 15.02.2025).
6. Поточний архів Херсонської обласної (військової) адміністрації за 2025 рік.
7. Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності: Закон України від 12 травня 2022 року № 2254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#Text> (дата звернення: 15.02.2025).
8. Про внесення змін до Порядку визначення територій відновлення: постанова Кабінету Міністрів України від 25 липня 2024 року № 858. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.02.2025).
9. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.02.2025).
10. Публічні консультації «Ефективна та прозора політика відновлення». Офіційний сайт Верховної ради України, 01 серпня 2024 року. URL: https://www.rada.gov.ua/preview/anonsy_podij/251981.html (дата звернення: 15.02.2025).

МАТВІЙШИН Євген,

доктор економічних наук, професор кафедри регіонального та місцевого розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

MATVIISHYN Yevhen,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Regional and Local Development of the Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-9522-4645>

РОЗВИТОК СПРОМОЖНОСТЕЙ З УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

DEVELOPMENT OF PUBLIC INVESTMENT MANAGEMENT CAPACITIES AS A COMPONENT OF PUBLIC SERVANTS' PROFESSIONALIZATION

The enhancement of public servants' competencies in public investment management is crucial for optimizing state resource utilization. Various strategic documents underscore the necessity of improving their qualifications in Ukraine. The National Agency of Ukraine on Civil Service plays a key role in coordinating this professionalization effort. Scholars from the Institute of Administration, Public Governance, and Professional Development at Lviv Polytechnic National University have developed specialized training programs in project and public investment management. These programs cover applied aspects of project implementation coordination, investment decision-making in the public sector, emphasizing cost-benefit analysis, and digital tools that enhance transparency in public investment.

Keywords: digital tools, public investment, transparency.

Публічні інвестиції створюють основу для довгострокового розвитку економіки, залучення інвесторів і покращення добробуту населення. Рациональне управління дає змогу спрямовувати ресурси в ті проекти, які мають найбільший мультиплікативний ефект, що особливо важливо в умовах повоєнної відбудови. Саме через реалізацію інвестиційних проєктів можна відновити економічне зростання, зокрема у галузях, які мають найбільший потенціал для цього та є «потенційними каталізаторами прискореного післявоєнного економічного зростання»: енергетика, сільське господарство, транспорт, критична сировина та ІТ [1, с. 9]. Запровадження сучасних інструментів моніторингу, електронних систем закупівель і професіоналізація публічних службовців сприяють підвищенню підзвітності та зменшенню корупційних схем. Важливим кроком у вітчизняній практиці управління публічними інвестиціями стало утворення Стратегічної інвестиційної ради, яка є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України, а серед її завдань – «сприяння забезпеченню координації дій органів виконавчої влади з питань узгодження стратегічних пріоритетів здійснення публічних інвестицій» [2]. З погляду подальшої євроінтеграції важливо адаптувати вітчизняну систему управління публічними інвестиціями до європейських практик, зокрема щодо стратегічного планування, аналізу витрат і вигід, а також незалежного моніторингу ефективності реалізованих проєктів. Загалом, реформування системи управління публічними інвестиціями сприятиме ефективному використанню державних ресурсів, економічному розвитку та зміцненню довіри суспільства до влади. Для досягнення цих цілей необхідний системний розвиток спроможностей публічних службовців, відповідальних за планування, управління та моніторинг інвестиційних програм. Відповідні завдання щодо професіоналізації публічних службовців ставилися у низці стратегічних документів з питань удосконалення управління публічними інвестиціями (табл.1).

Основним координатором такої професіоналізації є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Зокрема у регіональних центрах підвищення кваліфікації у 2023 році пройшли навчання з питань управління державними інвестиціями 3126 осіб (з них 1705 державних службовців, 1421 посадова особа місцевого самоврядування), а впродовж 9 місяців 2024 року – 1942 особи, з них: 1218 державних службовців, 724 посадових осіб місцевого самоврядування [3].

Таблиця 1. Завдання, сформульовані у планах заходів, які орієнтовані на розвиток спроможності з управління публічними інвестиціями

Документи	Завдання, строки, відповідальні за виконання
План заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки, схвалений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р.	116. Підвищення спроможності у сфері управління державними інвестиціями, зокрема щодо аналізу витрат і вигід («cost benefit analysis»); (постійно – НАДС, Мінекономіки, головні розпорядники бюджетних коштів)
План заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р.	13. 1) забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань проектного менеджменту, зокрема підготовки та бюджетування міжнародних проектів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків та відновлення після кризових ситуацій; (IV квартал 2023 року; НАДС, Мінекономіки)
План заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024-2028 роки, затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 червня 2024 р. № 588-р.	46. Забезпечення розроблення типової загальної програми підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління публічними інвестиціями; (липень 2025 – НАДС, Мінекономіки, Мінфін, Мінінфраструктури) 47. Забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань управління публічними інвестиціями; (постійно починаючи з вересня 2025 р. – НАДС, Мінекономіки, Мінфін, Мінінфраструктури) 69. Забезпечення розвитку спроможності галузевих міністерств здійснювати аналіз витрат і вигід, проводити достовірну оцінку капітальних та поточних витрат на підготовку і реалізацію публічних інвестиційних проектів; (постійно – Мінекономіки, Мінфін)

Науково-педагогічні працівники кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» у 2023-2024 роках розробили короткострокові програми «Управління державними інвестиціями, зокрема з застосуванням методики аналізу витрат і вигід (cost-benefit analysis)» і «Проектний менеджмент у публічному управлінні», які було погоджено НАДС. Для формування системних знань і компетентностей у публічних службовців тематика охоплювала актуальні питання, серед яких ті, що стосуються координації дій щодо реалізації проектів, інвестиційної діяльності, основ теорії добробуту, управління публічними фінансами, методики аналізу витрат і вигід і прикладних аспектів обґрунтування рішень щодо інвестицій у державному секторі. У 2025 році оновлену програму «Управління публічними інвестиціями, зокрема з застосуванням методики аналізу витрат і вигід (cost-benefit analysis)» доповнено питаннями, які ширше розкривають використання цифрових інструментів, які сприяють відкритості і прозорості публічного інвестування, зокрема Реєстр проектів, які реалізуються із залученням коштів міжнародних фінансових організацій (IFIs projects) і Єдиний портфель публічних інвестиційних проектів (через систему DREAM). Ця програма погоджена НАДС та відповідає пріоритетним напрямкам підвищення кваліфікації публічних службовців у 2025 році, затвердженим наказом НАДС № 111-24 від 30 липня 2024 року. Публічні службовці мають змогу підвищувати кваліфікацію з питань управління публічними інвестиціями і через самоосвіту. Результатом професіоналізації є, серед іншого, підвищення конкурентоздатності конкретної особи на ринку праці та розширення можливостей присвятити себе улюбленому виду діяльності.

Список використаних джерел

1. План для Ukraine Facility 2024-2027. Міністерство економіки України. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>
2. Положення про Стратегічну інвестиційну раду, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 14 травня 2024 року № 549. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-2024-%D0%BF#n9>
3. Звіти про хід виконання плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами України на 2022 – 2025 роки. <https://mof.gov.ua/uk/zvit>

УДК 338.2(477)

МОЩАНЕЦЬ Андрій,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

MOSHCHANETS Andrii,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Management, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

<https://orcid.org/0000-0002-5448-0578>

Науковий керівник: **Тетяна ТЕРЕЩЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент, декан факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЯК НЕОБХІДНА ПЕРЕДУМОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

IMPLEMENTATION OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT INSTRUMENTS AS A PREREQUISITE FOR THE POST-WAR RESTORATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

The article's objective is to analyse the implementation of local economic development instruments as a crucial factor in the post-war restoration of territorial communities in Ukraine. Special attention is given to the role of local governments in managing resource potential and fostering economic recovery through innovative policy approaches. It is noted that local economic development instruments should be understood as different types of projects that create conditions for strengthening and growing the local economy. It is emphasised that the selection and implementation of certain local economic development instruments requires a thorough study of the specifics of a particular community.

Keywords: local authorities, local economic development instruments, territorial communities.

Завдяки реформі децентралізації органи місцевого самоврядування в Україні отримали додаткові повноваження та ресурси на їх реалізацію, що сприяло створенню самодостатніх територіальних громад та значно пришвидшило соціальний та економічний розвиток на місцях. Втім, війна внесла суттєві корективи в усі сфери суспільного життя, поставивши перед муніципалітетами низку нових викликів, таких як: спад підприємницької активності, зниження конкурентоспроможності місцевих підприємств, руйнування інфраструктури, міграція населення, зменшення обсягів інвестицій, зростання інфляції та значні обмеження фінансових ресурсів. Наведені проблеми ставлять під загрозу функціонування територіальних громад, тому місцеві органи влади змушені адаптуватися до нових умов та шукати рішення для ефективного протистояння сучасним викликам. Одним із таких рішень є впровадження інструментів місцевого економічного розвитку, що може стати важливим кроком на шляху до повоєнного відновлення громад в Україні.

Проблема, пов'язана з теоретичним обґрунтуванням та вивченням прикладних аспектів впровадження інструментів місцевого економічного розвитку, привернула увагу багатьох українських науковців, серед яких: В. М. Онегіна, Т. І. Шацько, Б. С. Гузар, А. П. Лелеченко, С. В. Бичков, В. А. Сорока, І. В. Козюра, Т. Г. Васильців, В. М. Сарахман, Д. О. Магас, А. М. Слободяник, С. А. Павловський, М. М. Миколайчук, О. В. Лесик та інші. Разом з тим, сучасні виклики лише посилюють важливість ґрунтовних розробок у цій сфері.

Спираючись на результати дослідження, проведеного Київською школою економіки у співпраці з профільними міністерствами та Національним банком України, зазначимо, що загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам та товарним запасам у 2024 році перевищила 157 млрд доларів. Причому втрати активів підприємств і промисловості в Україні становлять щонайменше 13,1 млрд доларів, і ця цифра продовжує зростати [1].

Масштабні руйнування та значні економічні втрати зумовлюють необхідність розробки та реалізації комплексу заходів, які сприятимуть вирішенню проблем життєзабезпечення територіальних громад. За таких умов пріоритетним завданням для органів місцевого самоврядування, на нашу думку, є

стимулювання економічної активності та підвищення ефективності в управлінні ресурсним потенціалом відповідних територій через впровадження інструментів місцевого економічного розвитку.

Під інструментами місцевого економічного розвитку слід розуміти проекти різних типів, які створюють умови для зміцнення та зростання локальної економіки [2]. Такі проекти сприяють не лише залученню інвестицій, а й підтримують існуючий бізнес та стимулюють розвиток підприємництва в територіальних громадах.

Доцільно звернути увагу на те, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід щодо класифікації інструментів місцевого економічного розвитку. Дослідники пропонують різноманітні варіанти їх упорядкування. Однак, найбільш вдалим, на нашу думку, є підхід, запропонований Р. Августиним та І. Демків, згідно з яким інструменти слід класифікувати за такими напрямками як фінансово-інвестиційні (створення індустріальних парків, кластерів; використання механізмів державно-приватного партнерства, фінансового лізингу, аутсорсингу та краундфандингу), бюджетні (застосування податкового стимулювання; реалізація місцевих соціальних та економічних програм; наладження міжмуніципального співробітництва), кредитні (поглиблення співпраці з банками в контексті кредитування; створення фондів фінансової підтримки), грантові (залучення ресурсів міжнародної технічної та фінансової допомоги; реалізація грантових проектів) та соціально-економічні (підтримка розвитку підприємництва та підвищення рівня зайнятості населення) [3].

Застосування представлених інструментів дозволить органам місцевого самоврядування забезпечити стійкий розвиток місцевої економіки та ефективно протистояти викликам, спричиненим війною. Втім, важливо враховувати, що кожна територіальна громада, залежно від географічного розташування, економічної спеціалізації, наявних ресурсів, рівня розвитку інфраструктури та соціально-демографічних характеристик, є унікальною. Відповідно, дієві практики для одного муніципалітету, можуть виявитися менш ефективними для інших територій. Тому вибір та впровадження тих чи інших інструментів місцевого економічного розвитку потребує ґрунтовного дослідження місцевого контексту, що передбачає комплексний аналіз соціально-економічних показників, визначення зацікавлених стейкхолдерів, а також врахування актуальних проблем та перспектив розвитку територіальної громади.

Отже, у сучасних умовах, зважаючи на необхідність забезпечення ефективного функціонування громад, а також створення умов для їх повоєнного відновлення, пріоритетним завданням для органів місцевого самоврядування має стати стимулювання підприємницької діяльності та зміцнення локальної економіки шляхом впровадження інструментів місцевого економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на початок 2024 року. URL. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 12.01.2025 р.).
2. Воробей В., Келічавий Б., Юрків В. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики : посібник. USAID DOBRE, 2020. URL. <https://surl.li/ebbyue> (дата звернення: 12.01.2025 р.).
3. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 28–33. URL. <https://surl.li/bkngvt> (дата звернення: 15.01.2025 р.).

НЕДОКУС Ігор,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

NEDOKUS Ihor,

Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Department of Political Science and Public Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0001-7441-3316>

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОСТІ У ЦИФРОВІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ РОБОТИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

THE ROLE OF THE PUBLIC IN THE DIGITALIZATION OF ANTI-CORRUPTION EFFORTS IN TERRITORIAL COMMUNITIES

The role of the public in organizing anti-corruption prevention and response at the local level in Ukraine has been highlighted. The issues of digitalizing anti-corruption efforts in territorial communities have been discussed. The following tools for involving the public in the adoption of digital decisions for organizing anti-corruption work in territorial communities have been proposed: the development of digital platforms for interaction with the public; the implementation of joint projects between public organizations and local authorities on the development of digital education for citizens; and cooperation between local government bodies and technology companies.

Keywords: digitalization, anti-corruption work, territorial communities, digital platforms.

Участь громадськості в реалізації антикорупційних реформ в Україні, зокрема в організації роботи щодо запобігання корупції в територіальних громадах, є важливою складовою розвитку демократичного управління на принципах відкритості, публічності та прозорості. Залучення громадян та громадських організацій до протидії корупції є запорукою зміцнення довіри до органів місцевої влади, запобігання корупційним ризикам на місцевому рівні. Суттєво змінилось ставлення громадськості до антикорупційної політики, проявів корупції на різних рівнях влади під час широкомасштабного російського військового вторгнення в Україну. Тепер протидія корупції – це не тільки справа активістів, а справа кожного громадянина [1, с. 85].

Передумовою ефективної взаємодії громадськості та місцевої влади щодо реалізації антикорупційного законодавства, виявлення корупційних дій та викриття корупції є впровадження цифрових інформаційно-комунікативних технологій у різних сферах життя територіальних громад. Політика цифровізації територіальних громад має бути побудована на засадах концепції Good Governance, а саме: доступності, відкритості, підзвітності, інноваційності та здатності влади до змін, раціональності управління фінансами та залучення громадськості до ухвалення важливих рішень [5, с.140-143].

Проте реалізація політики цифровізації територіальних громад в Україні пов'язана з вирішенням доволі складних завдань: забезпечення доступності цифрових технологій та максимальне залучення до них мешканців, особливо сільських населених пунктів; відсутність ухвалених місцевими радами програм цифрового розвитку; недостатнє фінансування проєктів цифрової трансформації; необхідність освіти та навчання цифровим компетентностям як представників влади, так і громадян впродовж усього життя [2].

Залучення громадськості до прийняття цифрових рішень в організації антикорупційної роботи в територіальних громадах, на нашу думку, має здійснюватися за допомогою наступних інструментів:

По-перше, розвиток цифрових платформ для взаємодії з громадськістю. Розробка та впровадження цифрових платформ для збору та обробки громадських ініціатив, надання інформації про бюджет, витрати та закупівлі, укладання контрактів дозволять громадянам інформувати владу про корупційні або неетичні дії. Цифрові платформи для електронного голосування дозволяють громадянам брати участь у прийнятті важливих рішень: місцеві бюджети, зміни до чинних положень чи проєктів розвитку громади. Інтерактивні онлайн-таблиці чи відкриті бази даних дозволяють мешканцям зрозуміти як використовуються ресурси громади і виявити можливі порушення.

Так, національний веб-портал «Дія. Цифрова громада» спрямований на цифровий розвиток, цифрову трансформацію і цифровізацію на місцевому та регіональному рівнях, пошук цифрових лідерів та лідерок територіальних громад, поширення кращих практик цифрової трансформації у громаді. За допомогою певних індикаторів (стандартизація публічних послуг, наповнення реєстрів, публікація відкритих даних, участь населення в проєктах цифрової освіти, приведення до єдиних стандартів надання адміністративних послуг ЦНАП, забезпечення безбар'єрності у публічному просторі надання послуг тощо) здійснюється моніторинг цифрового розвитку територіальних громад. Зокрема, у Чернівецькій області за третій квартал 2024 року до топ-10 громад за рівнем цифрового розвитку входять Герцаївська, Вашківська, Берегометська, Веренчанська, Кам'янська, Карапчівська, Новоселицька, Банилівська, Вижницька, Путильська громади [3].

По-друге, впровадження спільних проєктів громадських організацій та місцевої влади щодо розвитку цифрової освіти громадян. Різноманітні онлайн-курси, вебіари, інформаційні кампанії допомагають навчити мешканців територіальних громад як розпізнавати корупційні прояви, подавати скарги тощо. Залучення громадськості через цифрові рішення дозволяє створити механізм зворотного зв'язку між громадянами та органами місцевого самоврядування. Це сприяє створенню більш прозорого та відповідального середовища, де корупційні практики мають менше шансів на існування. Так, у Чернівецькій міській раді розроблено технічне завдання, визначено виконавця та узгоджено план впровадження електронного кабінету мешканця [4].

По-третє, для успішного впровадження цифрових рішень в організації антикорупційної роботи в територіальних громадах важливо налагодити співпрацю з технологічними компаніями, які можуть надати необхідні інструменти для аналізу великих даних, безпеки інформації, а також створення надійних онлайн-платформ для комунікації громадян та органів місцевої влади. Так, в рамках програми «Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні (EUACI)» у Чернівецькій міській раді розроблено геопортал міста Чернівці (<https://map.city.cv.ua>), здійснюється наповнення шарів геопросторовою інформацією, зокрема щодо ведення обліку земельних ділянок та договорів оренди комунального майна з перенесенням даних до відповідних реєстрів програмними методами [4].

Таким чином, цифровізація є потужним інструментом для забезпечення організації ефективної антикорупційної роботи на рівні територіальних громад. Активне залучення громадськості через цифрові інструменти дозволяє підвищити рівень прозорості, контролю та довіри між владою і мешканцями. У результаті формується сприятливе середовище для розвитку місцевого управління та знижуються можливості для корупційних дій.

Список використаних джерел

1. Бондаренко О. Роль і напрями діяльності громадськості в реалізації антикорупційних реформ. Право і безпека. 2023. №4. С.82-93.
2. Євсюкова О. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. №6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2084> (дата перегляду: 13.02.2025).
3. Про цифровізацію у громадах області йшлося на нараді у Чернівецькій ОВА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/pro-tsyfrovizatsiiu-u-hromadakh-oblasti-ishlosia-na-naradi-u-chernivetskii-ova> (дата звернення: 13.02.2025).
4. Програма інформатизації Чернівецької міської ради на 2023-2025 роки. URL: https://www.city.cv.ua/storage/documents/rmr_2_1350_20230727_dod1.docx (дата звернення: 13.02.2025).
5. Шаульська Г. Принципи «належного врядування»: перспективи впровадження в Україні. Держава та регіони: державне управління. 2019. №2. С.140-143.

НЕСТЕРЕНКО Катерина,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри державно-правових дисциплін та безпеки життєдіяльності факультету № 2 Криворізького Навчально-наукового інституту ДонДУВС

NESTERENKO Kateryna,

candidate of legal sciences, associate professor, associate professor of the Department of State-Legal Disciplines and Life Safety, Faculty No. 2, Kryvyi Rih Educational and Scientific Institute of DonDUVS

<https://orcid.org/0000-0003-0917-6881>

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОГО УПОВНОВАЖЕНОГО ДЕРЖАВНОГО ОРГАНУ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЙНИМ ПРАВОПОРУШЕННЯМ

THE ROLE AND IMPORTANCE OF THE ANTI-CORRUPTION AUTHORIZED STATE AUTHORITY AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN PREVENTING CORRUPTION OFFENSES

The complex of measures to prevent and detect corruption, which are entrusted to the authorized persons in the implementation of their activities in state bodies, local self-government bodies, state enterprises, institutions, and organizations, has been studied. It was established that the anti-corruption commissioner supervises compliance with anti-corruption legislation in the relevant body, its territorial (inter-regional) bodies and legal entities belonging to the management sphere of the relevant body through cooperation with the management, employees and other authorized bodies (persons) in accordance with the current legislation.

It is emphasized that the fulfillment of a number of tasks by the authorized person is related to direct interaction with the management of the state authority or local self-government body, including issues of conflict of interest settlement, protection of whistleblowers, bringing guilty persons to disciplinary responsibility for violating the requirements of anti-corruption legislation, informing about the facts of committing such violations, managing corruption risks.

Keywords: corruption, anti-corruption commissioner, anti-corruption legislation, state power, local self-government.

Сьогодні, коли основна увага нашого суспільства залишається зосередженою на перемозі та подоланні наслідків війни, органи державної влади та органи місцевого самоврядування вже мають розпочати планування та здійснювати післявоєнне відновлення. Ключовим викликом у цьому відношенні буде посилення спроможності всіх українських регіонів з одночасним впровадженням найвищих стандартів прозорості та підзвітності. Прозорість та підзвітність – надзвичайно важливі показники роботи сучасної державної та місцевої влади, які означають, що громада бачить та знає, що відбувається, які проблеми вирішуються та які рішення приймаються.

Мінімізувати корупційні ризики, зокрема які пов'язані з відбудовою, формувати культуру доброчесності, впроваджувати позитивні практики з етичної поведінки, запобігти корупційним правопорушенням а також підвищити рівень відкритості та публічності неможливо без утворення (призначення) антикорупційного підрозділу(особи).

Інститут уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції є первинною ланкою загальної антикорупційної інфраструктури. Уповноважені здійснюють свою діяльність в державних органах, органах місцевого самоврядування, державних підприємствах, установах, організаціях. На них ст. 131 Закону України «Про запобігання корупції» [1] покладається організація та здійснення комплексу заходів із запобігання та виявлення корупції. Всі ці заходи призначені допомогти керівнику забезпечувати діяльність інституції на засадах доброчесності та ефективно управляти корупційними ризиками.

Цимбаленко Я.Ю. зазначає, що основною метою професійної діяльності антикорупційного уповноваженого виступає налагодження та забезпечення функціонування системи запобігання корупції в організації публічного сектору як комплексу завдань з запобігання, виявлення та усунення корупційних, пов'язаних з корупцією правопорушень та інших порушень антикорупційного законодавства.[2.с.271-278]

Аналізуючи дослідження поточного стану та перспектив розвитку інституту антикорупційних уповноважених, підготованого НАЗК [3] можна стверджувати, що на цьому етапі розвитку інституту антикорупційних уповноважених існує не узгодженість положень чинного законодавства України, які регулюють питання підпорядкування, підзвітності та підконтрольності уповноваженої особи на різних рівнях державного управління. Особливістю правового статусу та однією з гарантій незалежності уповноваженої особи від впливу чи втручання у її роботу є закріплена у ч. 3 ст. 131 Закону вимога щодо підзвітності та підконтрольності уповноваженої особи виключно керівнику відповідного державного органу, органу місцевого самоврядування, іншої організації [1].

Це обумовлено, зокрема, тим, що реалізація низки завдань уповноважених осіб потребує безпосередньої взаємодії з керівником організації, у тому числі, з питань запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, захисту викривачів, притягнення винних осіб до дисциплінарної відповідальності за порушення вимог антикорупційного законодавства, інформування про факти вчинення таких порушень, управління корупційними ризиками.

Однак на практиці часто порушуються вимоги щодо прямого управлінського зв'язку між керівником інституції та уповноваженою особою. Така практика здебільшого має місце в центральних органах державної влади і полягає у покладенні на керівників, за розподілом повноважень, функцій з координації діяльності уповноважених осіб або координації роботи з питань запобігання та виявлення корупції (відповідно до ст. 9 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади»).

Ця можливість допускається, зокрема, положеннями ч. 1 ст. 9 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», які не узгоджуються із вимогами Закону та передбачають наявність у міністра заступника з питань запобігання та виявлення корупції.

Наявність проміжної управлінської ланки між уповноваженими особами та керівником інституції створює ризик блокування ініціатив антикорупційного уповноваженого та можливості виконання покладених на нього обов'язків, і тому існує нагальна потреба в узгодженні положень законодавства та забезпечення фактичної його реалізації з питань підпорядкування, підзвітності та підконтрольності антикорупційних уповноважених.

Також необхідно звернути увагу на неузгодженість у законодавстві засад організації роботи уповноваженого підрозділу (особи) в місцевих державних адміністраціях. Попри те, що з урахуванням обов'язкових вимог до штатної чисельності уповноважених підрозділів державні адміністрації зобов'язані утворювати уповноважені підрозділи як самостійні структурні підрозділи, рекомендаційні переліки структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, затверджені постановою КМУ від 18.04.2012 № 606, не передбачають утворення підрозділу з питань запобігання та виявлення корупції як окремого та самостійного. На практиці це допускає функціонування уповноваженого підрозділу у складі іншого самостійного підрозділу, що виключатиме його пряме підпорядкування, підзвітність та підконтрольність безпосередньо голові державної адміністрації. Як наслідок, суттєво обмежуються гарантії незалежності та інституційної спроможності уповноважених підрозділів місцевих державних адміністрацій.

З огляду на викладене можна констатувати, що наразі інститут антикорупційних уповноважених має нагальні потреби в узгодженні правового регулювання базових питань, вирішення яких суттєво впливає на якість виконання поставлених перед антикорупційними уповноваженими завдань.

Список використаних джерел

1. Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII «Про запобігання корупції»;
2. Цимбаленко Я.Ю. Генеза становлення інституту уповноважених осіб з питань запобігання та виявлення корупції в Україні. Право та державне управління. 2021. №1. С. 271-278
3. Аналітичне дослідження поточного стану та перспектив розвитку інституту антикорупційних уповноважених. URL: <https://antycorportal.nazk.gov.ua/uploads/efektyvnist-upovnovazhenyh/analychne-doslidzhennya.pdf>

НЄМА Олександра,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

NIEMA Aleksandra,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional and Local Development, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-1242-7151>

СУЧАСНІ РІШЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПРОСТОРОВИМИ РЕСУРСАМИ

MODERN SOLUTIONS AND PROSPECTS OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN SPATIAL RESOURCE MANAGEMENT

Approaches and innovative solutions to improve the efficiency of spatial resource management using digital technologies are revealed. The use of Geographic Information Systems, electronic platforms, satellite monitoring, Big Data Analytics and blockchain contributes to the transparency, accessibility and rational use of such resources. Special attention is paid to the role of digital solutions in the process of post-war reconstruction of Ukraine's territories. The main advantages of introducing innovative technologies in spatial resource management are presented and successful practices of their use are analysed.

Keywords: digital solutions; spatial resources; spatial development; managerial decision; territorial recovery management.

Просторові ресурси (зокрема, земельні ділянки, будівлі й інфраструктура) відіграють ключову роль у розвитку територій та громад. Проте традиційні методи їхнього управління часто супроводжуються бюрократичними перепонами, корупційними ризиками, недостатньою координацією між органами влади та відсутністю достовірних оперативних даних. Це призводить до неефективного використання ресурсів, затримок у реалізації інфраструктурних проєктів, низької якості управлінських рішень.

Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє оптимізувати управління просторовими ресурсами, забезпечуючи прозорість, ефективність і раціональне використання цих ресурсів. Інтеграція цифрових рішень сприяє автоматизації процесів, зменшенню впливу людського чинника та посиленню обґрунтованості ухвалених рішень. У результаті – підвищується продуктивність й ефективність управлінських процесів, зменшуються витрати та мінімізуються корупційні ризики, забезпечується сталий розвиток громад і територій.

Застосування інноваційних технологій, таких як геоінформаційні системи, супутниковий моніторинг, Big Data Analytics та блокчейн, сприяє ефективному управлінню просторовими ресурсами, оперативному реагуванню на виклики сучасного суспільства, підтримує просторовий розвиток та забезпечує ефективне відновлення територій після кризових ситуацій (природних катастроф, економічних криз, техногенних аварій чи воєнних дій).

Геоінформаційні системи (Портал містобудівного кадастру України, Геоінформаційна система Державного земельного кадастру, AgriGIS та ін.) дозволяють створювати інтерактивні карти, здійснювати моніторинг землекористування, проводити просторовий аналіз, виявляти тенденції для прийняття обґрунтованих рішень і покращувати контроль за містобудівною діяльністю. Супутниковий моніторинг надає актуальні дані про стан природних ресурсів, зміни ландшафту та урбанізаційні процеси. Big Data Analytics аналізує великі обсяги інформації, що дає змогу прогнозувати потреби у розвитку інфраструктури та мінімізувати ризики. Блокчейн гарантує безпеку даних, унеможливорює їхню втрату чи підміну, а також забезпечує прозорість земельних відносин і захист прав власності.

Цифрові рішення також допомагають ефективно планувати інфраструктурні проєкти, оптимізувати використання фінансових і матеріальних ресурсів, покращувати координацію

гуманітарної допомоги, а також створювати передумови для безпечного й комфортного життя громадян. Окрім цього, цифрові технології сприяють удосконаленню взаємодії, дозволяючи державним органам, органам місцевого самоврядування, а також приватним компаніям і громадським організаціям ефективніше адмініструвати та обмінюватися інформацією, координувати свої дії та спільно планувати розвиток територій. Використання штучного інтелекту та машинного навчання у процесах аналізу просторових даних дає змогу прогнозувати урбаністичні тенденції, визначати найбільш ефективні сценарії розвитку інфраструктури та виявляти потенційні ризики на ранніх стадіях.

Попри значні переваги, процес цифровізації стикається з низкою викликів, пов'язаних із кібербезпекою та захистом даних (необхідність захисту від хакерських атак, витоку інформації, несанкціонованого доступу), технічними обмеженнями (державні органи та органи місцевого самоврядування часто використовують застарілі технології, що ускладнює інтеграцію нових цифрових платформ), фінансовими витратами (цифрова трансформація потребує значних капіталовкладень у розвиток інфраструктури та навчання персоналу), цифровою грамотністю (ефективне використання технологій вимагає підвищення кваліфікації публічних службовців), а також із юридичними та регуляторними бар'єрами (необхідність оновлення законодавчої бази щодо використання просторових даних, електронних реєстрів і цифрових сервісів).

Післявоєнна відбудова України вимагатиме ефективного управління численними проєктами. Цифрові технології відіграватимуть ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи: прозорість та підзвітність усіх етапів відбудови; оптимальне використання фінансових і матеріальних ресурсів; інтеграцію цифрових інструментів у єдину екосистему управління відновленням; ухвалення обґрунтованих рішень на основі перевірених даних.

Одним із сучасних цифрових рішень для забезпечення повного циклу формування, реалізації та моніторингу регіональної політики – від рішень на основі даних та стратегічного планування до роботи з заінтересованими сторонами та моніторингу регіонального розвитку – може стати Єдина геоінформаційна система здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад [1]. Вона працює у тестовому режимі та є важливим кроком до прозорого й ефективного управління територіями. Геоінформаційна система регіонального розвитку у цифровому картографічному вигляді дозволить відображати актуальні показники регіонів і громад, зокрема інфраструктурні об'єкти, сприятиме прозорому та ефективному управлінню територіями [2]. Крім того запуск Містобудівного кадастру державного рівня дасть змогу синхронізувати між собою різні проєкти розвитку територій – генеральні плани населених пунктів, комплексні плани розвитку громад та детальні плани територій, що дозволить уникнути їх хаотичного розвитку та мінімізувати корупційні ризики [3].

Таким чином, цифрові технології є ключовим чинником в управлінні просторовими ресурсами, сприяючи їх раціональному використанню, прозорості, доступності, зниженню корупційних ризиків, сталому розвитку територій та підвищенню якості життя громадян. Їхнє ефективне впровадження відіграє стратегічну роль в ухваленні обґрунтованих управлінських рішень, прискоренні післявоєнної відбудови та подальшому динамічному розвитку України.

Список використаних джерел

1. Єдина геоінформаційна система здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад. URL: <http://gisrr.mtu.gov.ua> (дата звернення 14.02.2025).
2. Цифрові інструменти відновлення: як Геоінформаційна система сприятиме регіональному розвитку. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34551.html> (дата звернення 14.02.2025).
3. Єдине вікно і цифровий слід. Чому запуск Містобудівного кадастру державного рівня – необхідна умова прозорої відбудови України. URL: <https://sluga-narodu.com/yedyne-vikno-i-tsyfrovyu-slid-chomu-zapusk-mistobudivnoho-kadastru-derzhavnoho-rivnia-neobkhidna-umova-prozoroj-vidbudovy-ukrainy/> (дата звернення 14.02.2025).

НОСІК Микита,

студент Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

NOSIK Mykyta,

student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Тетяна ІВАНОВА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ЗМІ У ВИСВІТЛЕННІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ РЕГІОНАЛЬНОГО ВРЯДУВАННЯ

MEDIA COVERAGE OF REGIONAL GOVERNANCE ACTIVITIES

The transparency of governance is fundamental to democratic processes and effective public administration in Ukraine. Regional media play a crucial role in ensuring public oversight, preventing corruption, and fostering trust between citizens and authorities. They not only report on government activities but also explain policy decisions, making governance more accessible. During wartime, regional media counter disinformation and mobilize communities to support defense efforts. However, challenges such as financial instability, political pressures, and security risks threaten their operation. Despite these obstacles, media remain essential for political stability, serving as a key link between the government and society.

Keywords: transparency, regional media, public oversight, Government-society communication.

Прозорість управління є основою демократичних процесів і ключовим інструментом підвищення ефективності державного управління в Україні. Використання відкритих даних на регіональному рівні сприяє громадському контролю, запобігає корупції та покращує комунікацію між органами державної влади і громадянами. У цьому процесі особливу роль відіграють засоби масової інформації (далі – ЗМІ), які не лише висвітлюють реформи, а й слугують механізмом суспільного контролю за їх реалізацією.

Ефективна взаємодія органів регіонального управління з медіа є ключовим фактором до формування правильної громадської думки щодо їх діяльності та створення довірчої атмосфери між громадянами та владою. Адже поінформоване населення краще сприймає й адаптує владні рішення до місцевих умов, а дії влади замість монологу формуються на діалог задля усунення зайвих непорозуміння та звинувачення.

Окрім інформування громадськості про діяльність органів влади, важливим аспектом відкритості є роз'яснення та аргументування політичних рішень через медійні структури та інші комунікаційні канали. Це дозволяє громадянам не лише ознайомлюватися з нормативно-правовими актами та рішеннями, а й розуміти мотиви їх ухвалення. Такий підхід сприяє зростанню довіри до влади та формуванню більшої прозорості у взаємодії держави з суспільством.

У часи війни роль ЗМІ, зокрема регіональних, стає надзвичайно важливою у протидії дезінформації та атакам агресора. Адже інформаційна війна, що супроводжується поряд збройною агресією РФ, є одним із головних інструментів Росії для підризу політичної стабільності України. Таким чином, регіональні медіа відіграють вирішальну роль у протидії фейкам, поширюючи достовірну інформацію, важливу для регіону з огляду на їхню близькість до подій і знання регіональної специфіки.

Вони не тільки спростовують дезінформацію, але й мобілізують громади в регіонах, сприяючи підтримці оборонних ініціатив та волонтерства. Місцеві медійні джерела часто висипають тим каналом, через який громадяни отримують інформацію про можливості допомоги військовим або участі у гуманітарних проєктах, що допомагає активізувати громадянську участь і підтримку зусиль держави.

Це також сприяє формуванню національної єдності, патріотичних настроїв та підтримки держави. Завдяки висвітленню історії героїзму та волонтерства, регіональні медіа зміцнюють моральний дух і солідарність на місцях, що важливо для політичної стабільності та підтримки національних інтересів.

До початку війни медійні структури в основному були зосередженими на висвітленні подій регіонального рівня та діяльності органів місцевого самоврядування. Проте з початком повномасштабного вторгнення їх мета була покликана відіграти надважливу роль в інформаційній війні та політичній мобілізації. У контексті змін, які війна внесла в політичне середовище, медіа на регіональному рівні більше не обмежуються лише інформуванням громадян, а відіграють вирішальну роль у забезпеченні політичної стійкості країни.

Проте їх функціонування на сьогодні значно ускладнене через зміни в політичному середовищі та фізичні загрози для журналістів у зонах активних бойових дій. Знищення інфраструктури, постійні обстріли та окупація територій ставлять під загрозу життя медійників. Багато медійних представників були змушені евакуюватись або взагалі припинити діяльність, а випадки знищення медіаоб'єктів у зонах бойових дій значно обмежують здатність місцевих ЗМІ виконувати свої функції та знижують доступ громадян до важливої інформації.

Серед іншого на сьогодні в правовому полі серед законів України чітко визначено певний обсяг дій представників ЗМІ у взаємовідносинах з органами публічної влади та їх посадовими особами, зокрема Закони України «Про медіа» «Про електронні комунікації», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», «Про кінематографію», «Про рекламу», «Про суспільні медіа України», «Про інформацію», «Про систему іномовлення України», «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста», інших законів України, що регулюють діяльність у сфері медіа, а також міжнародних договорів, що регулюють діяльність у сфері медіа, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

В Законі України «Про медіа» (далі – Закон), що спрямований на забезпечення свободи вираження поглядів, доступу до достовірної та оперативної інформації, плюралізму думок і вільного поширення інформації. Він також регулює діяльність у сфері медіа відповідно до принципів прозорості, справедливості та неупередженості, захищає національні інтереси та права користувачів медіа-сервісів та передбачає створення конкурентного середовища, рівноправність і незалежність медіа, що є основою демократичного інформаційного простору України, ЗМІ визначені як засіб поширення масової інформації у будь-якій формі, який періодично чи регулярно виходить у світ під редакційним контролем та постійною назвою як індивідуалізуючою ознакою. [2]

Зокрема в п. 5 ст. 2 Закону зазначено, що правові основи регулювання сфери надання суспільних аудіовізуальних медіа-сервісів визначаються Законом України «Про суспільні медіа України» з урахуванням положень цього Закону, який регулює діяльність суспільних аудіовізуальних медіа-сервісів відповідно до інформаційних потреб суспільства та принципів громадянського діалогу, а в п. 7 – правові основи регулювання сфери надання місцевих публічних аудіовізуальних медіа-сервісів та аудіовізуальних медіа-сервісів громад визначаються цим Законом та іншими законами України. [2], [3]

В самому ж Законі надається визначення про аудіовізуальне медіа як медіа-сервіс, основним призначенням якого або відокремленої частини якого є надання загальній аудиторії доступу до програм, що здійснюється з інформаційною, розважальною чи навчальною метою під редакційним контролем суб'єкта у сфері медіа за допомогою електронних комунікаційних мереж. [2]

Згідно з ст. 4 Закону, діяльність у цій сфері ґрунтується на принципах свободи вираження поглядів, отримання та обміну інформацією, а також свободи діяльності суб'єктів медіа. Важливою складовою є гарантоване право на інформацію, її відкритість, достовірність і захист. Обмеження цих свобод можливе лише на підставі закону і має бути пропорційним щодо поставленої мети, наприклад, у питаннях національної безпеки або захисту прав інших осіб. Водночас, при введенні таких обмежень, державні органи повинні враховувати практику Європейського суду з прав людини. Не допускається незаконне втручання у діяльність суб'єктів у сфері медіа з боку державних органів, органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань, політичних партій, власників або будь-яких інших фізичних чи юридичних осіб. [2]

Згідно з Законом України «Про доступ до публічної інформації», право на доступ до публічної інформації забезпечує прозорість та відкритість органів влади. Ст. 3 цього закону визначає, що розпорядники інформації повинні надавати її та публікувати, за винятком випадків, визначених законом. Для цього створюються спеціальні підрозділи, спрощується процедура подання запитів, а доступ до засідань органів влади гарантується. У свою чергу ст. 4 підкреслює, що доступ до інформації базується на принципах прозорості, відкритості та рівноправності, що дає кожному

можливість вільно отримувати, поширювати і використовувати публічну інформацію, за умови, що це не суперечить закону. [1]

Отже, в сучасних умовах регіональні медіа відіграють ключову роль у забезпеченні інформаційної безпеки, політичної мобілізації та прозорості влади. Вони не лише протидіють дезінформації та інформаційним атакам, а й сприяють формуванню громадської довіри до органів місцевого самоврядування. Однак економічні труднощі, фізичні загрози та виклики інформаційної війни створюють серйозні ризики для подальшого функціонування регіональних ЗМІ. Попри міжнародну підтримку та грантові програми, нестабільне фінансування змушує деякі медіа шукати компромісні шляхи виживання, що інколи ставить під питання їхню незалежність.

Водночас у сучасному інформаційному середовищі саме ЗМІ залишаються найефективнішим механізмом комунікації між владою та суспільством, адже їхня здатність швидко реагувати на виклики, висвітлювати реальну ситуацію в регіонах і протидіяти маніпуляціям робить їх незамінним елементом у формуванні політичної стійкості та підтримці національної єдності.

Список використаних джерел

1. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI: станом на 08.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 22.02.2024)
2. Про медіа. Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX: станом на 01.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 22.02.2024)
3. Про суспільні медіа. Закон України від 17.04.2014 р. № 1227-VII: станом на 02.10.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1227-18#Text> (дата звернення: 22.02.2024)

УДК 352:354.1

ОБОДИНСЬКИЙ Олександр,

аспірант Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

OBODYNSKYI Oleksandr,

postgraduate student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0004-7598-4849>

Науковий керівник: **Наталія ЛАРИНА**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

IMPLEMENTATION OF THE STATE POLICY OF SUPPORTING WAR VETERANS AT THE LOCAL LEVEL

The importance of considering the problems of war veterans at the local level is justified by the fact that they are residents of communities. And it is at the local level that these problems are more clearly expressed. And their solution should be here, in the communities.

The existing problems of veterans are considered. The goals of the Veterans Policy Strategy are indicated. The tasks of local authorities and opportunities are clarified. Tools are proposed that can be used to implement the state policy of supporting war veterans at the local level. The need for a systemic approach is indicated.

Keywords: war veteran, support, needs, policy, goals, measures, systemic approach.

Ветерани війни – це мешканці громад. Саме у громадах мають краще знати, які проблеми їх тривожать і допомагати вирішувати їх. Наразі це ще один виклик. Незважаючи на наявність багатьох гарних прикладів, слід зазначити, що вони потребують уваги, нових послуг, для яких необхідні ресурси – людські, матеріальні, фінансові, духовні. Фахівці зазначають що «проблемними питаннями соціального захисту ветеранів війни є:

- низький рівень їх поінформованості щодо можливості отримання соціально-психологічних послуг;
- отримання гарантованих пільг щодо житлового забезпечення (забезпечення житлом, земельними ділянками, іпотечними пільговими кредитами);
- консультативна та фінансова допомога у організації власної справи;
- нерівномірна територіальна доступність отримання допомоги і послуг» [3].

У громадах вишукають, як краще справитися з цим, виходячи із потреб ветеранів. Завдання адаптації ветеранів до звичного життя є непростим завданням, тому світовий досвід може і має стати у нагоді.

Кабінетом Міністрів України розпорядженням від 29 листопада 2024 р. №1209-р. схвалено «Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року» [1] і План заходів з її втілення до 2027 року [2]. У Стратегії визначено три ключові цілі: розвиток людського капіталу та добробуту ветеранів/ветеранок, членів їх сімей, шана та повага до ветеранів, вплив ветеранської політики на формування обороноздатності держави. Окрім того Стратегія передбачає низку заходів, серед яких ті, що мають проводитись у громадах. Зокрема, це стосується розробки та виконання програм підтримки ветеранів у громадах. На їх реалізацію, цільові заходи передбачені субвенції з державного бюджету. Зокрема, для їх підтримки, запуску діяльності фахівців із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб на рівні громади, а також на створення ветеранських просторів. Стосовно останніх, то вони можуть працювати на базі вже створених громадських просторів, молодіжних центрів, яким можна додати нові функції, розширити спектр послуг тощо. Завдяки цьому не витрачатимуться ресурси на приміщення, зокрема. Ще один варіант – створення такого простору на декілька громад у рамках міжмуніципального співробітництва.

Завданням місцевої влади є комунікація з ветеранами, надання їм інформації про побутові, економічні та освітні можливості. Варто враховувати і можливості, які надають програми міжнародної технічної допомоги, що надають гранти ветеранам, які започатковують власний бізнес.

Формування алгоритмів дій щодо оцінки потреб ветеранів, надання їм пільг та субсидій, послуг оздоровлення, отримання коштів на придбання житла чи технічних засобів реабілітації, соціальних та медичних послуг із зазначення куди звертатися, щоби їх отримати – це той інструментарій, який має бути у кожній громаді, щоби допомога ветеранам після їх повернення додому була доступною та ефективною.

На нашу думку, для вирішення ветеранської проблематики у громаді доцільним є впровадження системного та структурно-функціонального підходів, зокрема, введення посади заступника голови громади з питань ветеранів, особливо у тих громадах, де ветерани та члени їх сімей уже складають п'яту частину жителів. Це систематизує вирішення ветеранських проблем на місцевому рівні, а також забезпечить ефективність виконання функціональних обов'язків на управлінському рівні щодо реалізації поставлених завдань.

Список використаних джерел

1. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. №1209-р. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
2. Операційний план заходів на 2024—2027 роки з реалізації Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. №1209-р. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
3. Тілікіна Н., Пеша І. Державна ветеранська політика України та шляхи забезпечення її ефективності. URL: <https://inmol.org/derzhavna-veteranska-polityka-ukrainy-ta-shliakhy-zabezpechennia-ii-efektyvnosti/>
4. Герсак В. Чому ветеранська політика в Україні не є ефективною? URL: https://blogs.korrespondent.net/blog/politics/4705347/?fbclid=IwY2xjawEXLYxleHRuA2FlbQIxMAABHeIyAvJZASZ64rCCd4vMNnq-h3vZSsej5ffryASV7pKQ9TNTi3gpP7LAA_aem_ttPZSBOoUOvoWD4hbUImpw

УДК: 351.74:371.2

ОГАР Ніна,

аспірантка кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

OHAR Nina,

postgraduate student at the Department of Public Administration, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development of Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0006-3910-7309>

Науковий керівник: **Петро ПЕТРОВСЬКИЙ**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного врядування Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМПЕТЕНЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ПОВНУ ЗАГАЛЬНУ СЕРЕДНЮ ОСВІТУ

OPTIMIZATION OF THE COMPETENCES OF PUBLIC AUTHORITY BODIES OF UKRAINE IN ENSURING THE RIGHT TO COMPLETE GENERAL SECONDARY EDUCATION

The competences of public authorities regarding the implementation of the right of citizens to complete general secondary education in Ukraine are outlined, covering a wide range of managerial, regulatory and financial functions. It is noted that modern challenges, in particular military operations, demographic changes and digitalization of the educational process require a review of competences. It is proposed to optimize competences in the areas of decentralization of powers in solving educational issues, increasing the responsibility of local governments for the quality of education and strengthening mechanisms of public control over the financing of education.

Keywords: public authorities, competences, complete general secondary education.

Повна загальна середня освіта гарантує громадянам рівні можливості для розвитку та відкриває шлях до реалізації їхніх прав. Окреслюючи перспективи публічного управління в Україні, зауважимо, що зазначений рівень освіти не лише забезпечує доступ до знань і навичок, необхідних для особистісного зростання, але й має безпосередній вплив на розвиток суспільства в цілому. Середня освіта формує підґрунтя для соціальної та економічної стабільності, сприяючи розвитку людського потенціалу, покращуючи рівень життя громадян.

Аналіз наукових публікацій засвідчив, що бракує комплексних досліджень цієї проблеми у контексті соціально-економічних трансформацій і воєнного стану. Проте є окремі роботи, присвячені змінам, обумовленим російською агресією проти України. Так, дослідження Ю. Костюніної [1] стосується змін у публічному управлінні освітнім простором, спричинених повномасштабним вторгненням. Особливу увагу дослідниця приділяє питанню формування безпечного освітнього середовища як одному з ключових завдань органів публічної влади під час війни.

Г. Калініна визначає напрями діяльності органів публічної влади для побудови безпечного освітнього простору, зокрема: удосконалення нормативно-правової бази, спрямоване на забезпечення ефективного регулювання безпеки освітніх установ; облаштування та будівництво захисних споруд; організація охорони закладів освіти; створення безпечних умов для навчання і праці в освітніх установах [2]. Досягнення цього, на думку дослідниці, буде можливим лише за умови взаємодії держави з громадськістю та приватним капіталом.

Перевагам дистанційного навчання та цифрових технологій, що надають дітям змогу отримати середню освіту, присвячено дослідження В. Рогової та С. Лондар. Автори здійснили аналіз із застосуванням освітніх індикаторів Solid Info, зокрема, «для оцінки рівня безпеки освітнього середовища керівниками департаментів (управлінь) освіти і науки обласних держадміністрацій» [3].

Повна загальна середня освіта гарантується державою відповідно до статті 53 Конституції України та Закону України «Про повну загальну середню освіту». Її забезпечення потребує ефективного функціонального розподілу компетенцій між органами державної влади та місцевого

самоврядування. Так, Верховна Рада України ухвалює закони, що регламентують функціонування освіти; визначає державну політику у сфері освіти через законодавчі ініціативи; затверджує державний бюджет, що включає видатки на фінансування середньої освіти. Кабінет Міністрів України розробляє стратегію розвитку повної загальної середньої освіти; визначає порядок і механізми фінансування середніх шкіл; затверджує державні освітні стандарти; забезпечує реалізацію програм реформування середньої освіти (наприклад, НУШ – «Нова українська школа»).

Міністерство освіти і науки України розробляє державні стандарти повної загальної середньої освіти; затверджує типовий навчальний план і перелік предметів; встановлює вимоги до оцінювання знань учнів (НМТ, ДПА); здійснює ліцензування та акредитацію закладів загальної середньої освіти; впроваджує систему підготовки та атестації педагогічних кадрів; координує реалізацію інклюзивної освіти; здійснює методичне забезпечення навчального процесу. Державна служба якості освіти України проводить інституційний аудит шкіл та перевіряє відповідність освітнього процесу державним стандартам; здійснює моніторинг освітнього середовища; дає рекомендації з покращення якості освіти.

Обласні та районні державні адміністрації координують діяльність закладів загальної середньої освіти у своєму регіоні; здійснюють фінансування та розподіл бюджетних коштів між школами; контролюють дотримання санітарних, технічних та безпекових норм у школах; відповідають за реалізацію державних програм на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування утворюють, реорганізують або ліквідовують заклади загальної середньої освіти відповідно до потреб громади; забезпечують матеріально-технічну базу шкіл (ремонт, обладнання, закупівля підручників); організовують підвезення учнів до шкіл (особливо в сільській місцевості); забезпечують харчування та соціальний захист учнів; впроваджують локальні освітні ініціативи та програми.

Фінансування повної загальної середньої освіти здійснюється за рахунок державного бюджету (освітня субвенція на заробітну плату педагогічних працівників, забезпечення підручниками); місцевих бюджетів (утримання будівель, харчування, транспортне забезпечення, гурткова робота); міжнародних грантів та благодійних фондів (проекти розвитку освітньої інфраструктури).

Щодо перспектив оптимізації управління повною загальною середньою освітою, то для підвищення її ефективності необхідні такі кроки:

- децентралізація повноважень (надання громадам більше ресурсів і автономії у вирішенні освітніх питань);
- оптимізація мережі шкіл (створення опорних шкіл для покращення якості освіти у сільських районах);
- цифровізація управління освітою (впровадження єдиних інформаційних систем, зокрема, для відстеження навчальних досягнень учнів);
- посилення громадського контролю (активне залучення батьків та громадськості до моніторингу якості освіти).

Отже, компетенції органів публічної влади у сфері забезпечення права на повну загальну середню освіту охоплюють законодавче, нормативне, фінансове та адміністративне регулювання. Розвиток цієї системи має бути спрямований на підвищення її ефективності, доступності та відповідності сучасним викликам.

Список використаних джерел

1. Костюніна Ю. О. Особливості управління освітою в умовах воєнного стану. Ефективність державного управління. 2023. № 1. С. 42–46.
2. Калініна Г. Безпечна школа як демократична модель державно-партнерської взаємодії в умовах війни. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2022 рік. Київ : Інститут педагогіки НАПН України, Педагогічна думка, 2023. С. 188–189.
3. Рогова В. Б., Лондар С. Л. Управлінський інформаційно-аналітичний інструментарій забезпечення освітньої безпеки. Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (наукове електронне видання), 25 жовт. 2022 р. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2022. С. 13–17.

УДК 35.071:321.01

ПЕТРОВСЬКИЙ Петро,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

PETROVSKYY Petro,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Governance Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0001-8521-2384>

ШЛЯХИ ЛЕГІТИМІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

WAYS OF LEGITIMATIZATION OF PUBLIC AUTHORITY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY: A REGIONAL ASPECT

A crucial issue for the post-war reconstruction of Ukraine is to achieve social unity and mobilizing all segments of society for the country's further development. The relevance of this issue is due to the results of sociological surveys, which reveal a rather low level of public trust in governmental institutions. In the specific context of public administration, the problem of social cohesion is focused on the achievement of unity between public authority and civil society, characterized by the concepts of «legitimacy» and «social trust.» The necessity of legitimizing public authority through the implementation of a system of justified measures to increase social trust in public institutions is discussed. It is revealed that the legitimization of public authority is achieved through adherence to three models of legitimacy—impartiality, reflexivity, and proximity. From the perspective of society, legitimacy is partly ensured through democratic elections and an ongoing plebiscite. The main ways for the legitimization of public authority at the regional level are identified.

Keywords: public authority, legitimacy, social trust, social cohesion, legitimization.

Війна московії проти України має екзистенційне значення: вона ведеться на знищення всього українського, в тому числі й духовності – цінностей демократії, свободи особистості й суверенітету країни. Відповідно післявоєнне відновлення має стосуватися всіх сфер суспільного життя, ґрунтуватися на переосмисленні та формуванні й реалізації інноваційних стратегій. Головна проблема, яка постає в публічному просторі відновлення України – це проблема досягнення єдності й мобілізації всіх на подальший розвиток країни. Ця проблема має декілька взаємодоповнюючих аспектів, зокрема україно-центричної ідентичності суспільства, консолідації української нації тощо. У публічно-управлінському контексті вона може бути визначена як необхідність досягнення суспільної загальності, тобто врахувати все різноманіття політичних і соціальних орієнтирів різних груп населення та сфокусувати їх на перспективи розвитку. У конкретному публічно-управлінському вимірі ця проблема визначається як досягнення єдності публічної влади й громадськості та позначається категоріями «легітимність» і «соціальна довіра».

Легітимність є характеристикою управлінської взаємодії влади й громади, що розкриває якраз здатність владних інституцій відповідати запитам громадян. З боку громадськості – іншої сторони динамічної інтеракції – легітимність визначається як соціальна довіра, тобто визнання влади та її дій як законних (легальних), правомірних і справедливих (легітимних). У системі демократичних координат довіра розглядається як соціальний капітал – важливий чинник розвитку суспільства, зокрема підвищення ефективності публічного управління (Т. Парсонс, Р. Патнем, Ф. Фукуяма).

Для прогнозування майбутнього та визначення завдань із легітимізації публічної влади в умовах післявоєнного відновлення доречним буде звернення до результатів соціологічного опитування з питань рівня довіри населення до різних владних інституцій. Воно проводилося соціологічною службою Центру Разумкова з 20 по 26 вересня 2024 року, теоретична похибка вибірки не перевищує 2,3% та засвідчило наступне:

«Як і раніше високий рівень довіри мають силові структури України: від Збройних Сил України (їм довіряють 91,5% опитаних) до Національній поліції України (50 %);

Достатньо високий рівень довіри зберігають волонтерські організації (80%), Церква (62,5%), громадські організації (59%);

Більшість респондентів висловлюють недовіру центральним органам публічної влади: Верховній Раді України (не довіряють 78,5%), державному апарату (чиновникам) (77%), судам (судовій системі загалом) (70%), Прокуратурі (63%) та іншим правозахисним органам;

Довіра та недовіра до голови міста (селища, села) висловлюється приблизно однаковою мірою (відповідно 47% і 45%) та до ради міста (селища, села), в якому живе респондент (відповідно 45% і 46%) [1].

У цілому низький рівень довіри до владних структур частково пояснюється ставленням до якості виконання ними своїх функцій. Частіше негативно оцінюється ефективність діяльності влади у таких сферах, як:

- боротьба з корупцією (82% – дуже погано» або «скоріше погано);
- економіка (відповідно 69% і 24%),
- правосуддя (відповідно 69% і 16%),
- боротьба зі злочинністю (відповідно 66% і 23%),
- відбудови країни (відповідно 56% і 27%),
- соціальний захист та пенсійне забезпечення (відповідно 54% і 38%) [1].

Низький рівень довіри до органів публічної влади пояснюється також окремими обмеженнями, які пов'язані із умовам правового режиму воєнного стану. А також значна частка відповідальності за такий стан довіри лежить на ЗМК – офіційні засоби дозують інформацію, а мережеві – акцентують увагу на недоліках тощо.

Із наданих результатів опитування закономірно формуються наступні висновки:

Суспільство в цілому демонструє низький рівень довіри до центральних органів влади і основними причинами цього є неефективна економіка, незадовільний стан правоохоронної системи та відсутність соціальної справедливості;

Високий рівень довіри зберігають ЗСУ, представники громадянського суспільства, зокрема волонтерські організації, Церква і громадські організації;

В українському суспільстві існує запит на розширення демократичних засад суспільно-владних відносин і він формує високий рівень вимогливості до публічно-владних інституцій.

Тому актуальним є завдання легітимізації публічної влади – реалізація системи обґрунтованих заходів політичного, юридичного, публічно-управлінського та соціального плану із підняття соціальної довіри до діяльності владних інституцій та здійснюваних змін. Термін «легітимізація» на відміну від первинного «легітиміація» вказує на політично визначений та соціально-доцільний процес трансформацій.

Доречно підкреслити, що демократична легітимність визначається як – ототожнення з суспільною загальністю» [2, с. 15], що у класичному варіанті досягається двома шляхами – виборами і відкритими конкурсами на посади. При цьому «вибори постають як «суб'єктивний» вибір, скерований системою інтересів і думок, а конкурс – як «об'єктивний» відбір найбільш кваліфікованих» [2 с. 14]. Тому з кінця ХХ ст. «відбувалася поступова релятивізація та десаκραлізація легітимізуючої функції виборів, а також послаблення соціального значення електорально-представницької сфери» [2, с. 15], Відповідно стверджувалося посилення постійно діючих форм легітимності, конкурсного відбору, підзвітності та відповідальності посадовців. У розвинених демократіях легітимність публічної влади забезпечується дотриманням трьох фігур/моделей легітимності – безсторонності, рефлексивності та близькості. Легітимність безсторонності – інституціями проводиться лінія незалежного від політичної доктрини визначення загальності як дотримання принципу єдності легальності та легітимності. Легітимність рефлексивності – лінія примноження загальності через дискурсивність чи деліберативність. Легітимність близькості реалізується у ствердженні уваги до окремоті, у «незмінному приматі індивідуальних прав над правами культурних груп» [3, с. 137].

Тим самим, демократична легітимність призначена «для налагодження конструктивних зв'язків між владою й суспільством» та «сприяє оформленню того, що становить саму суть демократії: апропріація влади суспільством» [2, с. 21]. Це означає, що з боку суспільства має бути постійно діючий плебісцит, тиск на владу засобами «нагляду, протидії та судження». Відповідно «поряд із народом-виборцем постає народ-спостерігач, народ-вето та народ-суддя» [2, с. 21].

Такими є методологічні підвалини відповідальної демократії та практичні імперативи легітимізації. І над їх теоретичним обґрунтуванням і визначенням шляхів практичного втілення слід працювати науковцям публічного управління.

Щодо легітимізації публічної влади на регіональному рівні, варто пригадати, що довіра\недовіра до голів і рад міста (селища, села) висловлюється приблизно однаковою мірою (відповідно 47% і 45%; 45% і 46%) [1]. Це теж не може не викликати занепокоєння та зумовлює необхідність подальшої легітимізації органів публічної влади на регіональному та місцевому рівнях. До основних шляхів легітимізації публічної влади на регіональному рівні необхідно віднести:

- формування спроможних громад і забезпечення їх сталого розвитку;
- завершення реформи децентралізації та оптимізація компетенцій органів виконавчої влади і місцевого самоврядування;
- дотримання органами публічної влади інституційних принципів діяльності (легальності, державно-муніципального дуалізму, субсидіарності тощо);
- запровадження смарт-спеціалізація як інструменту оптимізації політики регіонального розвитку, прямої демократії та транспарентності органів публічної влади;
- сприяння активності громадських організацій та окремих ініціатив громадян.

Необхідно констатувати, що післявоєнне відновлення має стосуватися всіх сфер суспільного життя, ґрунтуватися на їх переосмисленні та формуванні й реалізації інноваційних стратегій. У публічному просторі взаємозв'язків влади й громадськості гостро стоїть завдання досягнення демократичної легітимності, що забезпечується дотриманням безсторонності, рефлексивності та близькості. Основні шляхи легітимізації публічної влади на регіональному рівні окреслено через підняття якості виконання управлінських функцій.

Список використаних джерел

1. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024р.) – URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diialnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-institutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r>
2. Розанвалон Пер. Демократична легітимність. Безсторонність, рефлексивність, наближеність / Пер. з фр. Євгена Марічева. – Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 287 с.
3. Фукуяма Френсіс. Лібералізм і його протиріччя / пер. з англ. К. Дика. – К.: Наш Формат, 2023. 152 с.

САВИЦЬКИЙ Андрій,

доктор філософії з права, докторант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

SAVITSKYI Andrii,

doctoral student at the Department of State Studies, Law, and European Integration of Public Administration and Civil Service Odesa Polytechnic National University, doctor of philosophy in law

<https://orcid.org/0000-0002-4780-3789>

Науковий керівник: **Володимир МАРУЩАК**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

РОЗВИТОК ПАРТИСИПАТИВНОЇ ДЕМОКРАТІЇ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF PARTICIPATORY DEMOCRACY AND LOCAL SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE

The paper examines the establishment dynamics of OSN in Ukraine and identifies legal and financial challenges hindering their efficiency. Statistics reveal a significant increase in OSN numbers from 76 in 1991-2000 to 810 in 2011-2020, although 18% of registered OSN ceased operations by 2021. Challenges include incomplete legal regulation, bureaucratic complexity, and financial dependence on local budgets, limiting OSN's autonomy.

Nonetheless, successful OSN cases in Kyiv, Odesa, and other municipalities demonstrate the potential of these institutions. The main risks involve excessive state control and OSN's uncertain status within the local self-governance system. The findings highlight the necessity of legal and financial reforms to strengthen participatory democracy in Ukraine.

Keywords: *participatory democracy, local self-government, self-organization bodies of the population, decentralization, public participation.*

Після здобуття Україною незалежності в 1991 році теорія демократії стала ключовим напрямом правових і державних перетворень. Довгий час вважалося, що система прямої та представницької демократії є єдиною правильною. На найвищому рівні юридичної науки та політичного керівництва України панувала думка, що народ має брати безпосередню участь у вирішенні всіх важливих питань державного розвитку.

Водночас західноєвропейська правова наука зуміла просунутися далі, починаючи з 60-х років XX століття, впроваджуючи концепцію партисипативної демократії. Ця модель стала наступним кроком у процесі демократизації, доповнюючи форми прямої та представницької демократії. Партисипативна демократія передбачає ширший спектр механізмів залучення громадян до процесів управління, включаючи місцеві референдуми, громадські слухання, органи самоорганізації населення (ОСН), загальні збори жителів, опитування тощо.

Звісно, всі ці положення підпорядковуються загальній ідеї партисипативної демократії. Намір законодавця був позитивним, проте з невідомих причин не було належним чином враховано представлення інтересів мешканців територій, де створюються такі органи. Це суперечить самій суті ОСН як представницьких органів.

А. Чиркін у своїй аналітичній записці «Органи самоорганізації населення: зарубіжний досвід» зазначає, що в інших країнах місцеві органи влади не бояться передавати суттєві повноваження сусідським асоціаціям, районним та мікрорайонним радам [1, с. 9]. Варто також зіставити наведені вище завдання ОСН із динамікою їх створення в Україні після здобуття незалежності. За даними аналітичної записки «Розвиток інституту ОСН в умовах політики децентралізації в Україні» (2023), кількість зареєстрованих ОСН значно зростає: з 76 у 1991-2000 роках до 810 у 2011-2020 роках. Проте на кінець 2021 року близько 18% органів припинили свою діяльність або були скасовані [2, с. 10-12].

Ця статистика демонструє недостатнє поширення ОСН у масштабах країни. Серед недоліків системи ОСН в Україні варто відзначити незавершеність законодавчого регулювання, що призвело до ситуації, коли ці органи залишаються частиною місцевого самоврядування, водночас функціонуючи як елементи громадянського суспільства.

Як зазначає Р. Титикало, фінансування ОСН відбувається на засадах співфінансування, однак більша частина коштів надходить із місцевих бюджетів. Це обмежує фінансову незалежність ОСН, ускладнює розподіл коштів і прийняття рішень щодо пріоритетних проектів розвитку [3, с. 318]. У законодавстві поєдналися підходи до регулювання місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, що створило труднощі. Наприклад, складний процес створення ОСН вимагає проходження численних бюрократичних етапів і залежить від дозволу місцевої ради.

Щодо можливостей ОСН, автори аналітичної записки «Розвиток інституту ОСН в умовах політики децентралізації в Україні» відзначають позитивні приклади діяльності таких органів. Станом на 2023 рік у Києві діяло 283 ОСН зі статусом юридичної особи, зокрема 178 будинкових, 72 мікрорайонних, 17 вуличних та 16 квартальних комітетів. Одеса стала одним із перших міст, де на початку 2000-х активно розвивалися ОСН завдяки створенню якісної нормативно-правової бази. Успішні практики також демонструють громади Балтської (Одеська обл.), Вознесенської (Миколаївська обл.), Добромиської (Львівська обл.) та Шацької (Волинська обл.) [2, с. 16-28].

Серед загроз для ОСН варто виокремити ризик подальшого одержавлення цих органів. Як важко проходила децентралізація в 2014-2019 роках, так само складно сприймається ідея, що ОСН повинні функціонувати незалежно від системи місцевого самоврядування. Н.В. Мішина наголошує, що ОСН не повинні входити до цієї системи [4; 5; 6]. Європейські країни приділяють значну увагу забезпеченню ефективності інститутів самоорганізації, що підтверджує Т.В. Серьогіна [7, с. 36]. А. Гринчак підкреслює, що впровадження партисипативної демократії вимагає як урядових зусиль, так і активної громадянської участі [8, с. 16].

Таким чином, дослідження визначає партисипативну демократію як ключовий фактор еволюції системи управління в Україні. Незважаючи на значний прогрес, ОСН стикаються з численними викликами, зокрема законодавчими прогалинами, бюрократичними бар'єрами та фінансовими обмеженнями. Успішне впровадження ОСН у деяких громадах демонструє їхній потенціал у зміцненні місцевого самоврядування. Для повного розкриття цього потенціалу необхідні подальші правові та фінансові реформи, що забезпечать незалежність та ефективність ОСН. Усунення зазначених проблем сприятиме створенню більш децентралізованої та партисипативної демократичної системи в Україні.

Список використаних джерел

1. Чиркін А. Органи самоорганізації населення: зарубіжний досвід: аналітична записка [Електронний ресурс]. 2018. URL: <https://surl.li/iqbnav> (дата звернення: 11.01.2025).
2. Розвиток інституту ОСН в умовах політики децентралізації в Україні: аналітична записка [Електронний ресурс]. URL: <https://www.irf.ua/wp-content/uploads/2023/07/analitichna-zapyska-osn.pdf> (дата звернення: 11.01.2025).
3. Титикало Р. Поняття та специфіка органів самоорганізації населення // Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 318-322. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/284742/278827> (дата звернення: 11.01.2025).
4. Мішина Н. В. Органи самоорганізації населення в Україні: типологія та класифікація // Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія». 2020. Т. XXVI. С. 81-89.
5. Мішина Н. В. Участь населення у місцевому самоврядуванні: регламентація в концепціях української муніципальної реформи // Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України. 2019. № 20. С. 48-53.
6. Мішина Н. В. Органи самоорганізації населення у системі місцевого самоврядування // Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія». 2019. Т. XXIII. С. 84-91.
7. Серьогіна Т. В. Європейські практики забезпечення дієвості інститутів самоорганізації населення в контексті надання суспільних послуг // Аспекти публічного управління. 2017. Т. 5. № 3-4(41-42). С. 36-42.
8. Гринчак А. Утілення ідеї демократії участі у європейських країнах // Legal science, legislation and law enforcement: traditions and new European approaches: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (May 29-30, 2023, Wloclawek). Wloclawek, 2023. С. 15-19. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/340/9339/19501-1> (дата звернення: 11.01.2025).

САВКОВ Даниїл,

здобувач вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» Миколаївського національного аграрного університету

SAVKOV Daniil,

student in the specialty D4 «Public Management and Administration» of the Mykolaiv National Agrarian University

Науковий керівник: **Наталія ШИШПАНОВА**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

YOUTH ENGAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

Engaging youth in the development of local self-government is an important aspect of improving community governance in Ukraine. Taking into account the views of the younger generation promotes the implementation of innovative approaches and better solutions to local problems. To ensure effective youth participation, it is necessary to overcome obstacles such as low awareness and lack of motivation through the creation of youth councils, educational programs, and internships. Active youth participation forms a new generation of leaders, enhances democratic processes, and fosters civic engagement. It is important to create a regulatory framework and ensure financial support for youth initiatives. Successful cooperation between the government and youth will ensure the sustainable development of communities.

Keywords: youth, local self-government, youth councils, youth initiatives.

Сучасний розвиток місцевого самоврядування в Україні потребує активного залучення молоді як рушійної сили позитивних змін у громадах. Це питання набуває особливої актуальності в контексті децентралізації та розширення повноважень місцевих органів влади [1, с. 32].

Актуальність проблеми обумовлена низьким рівнем участі молоді в процесах місцевого самоврядування. Спостерігається чітка тенденція до старіння кадрового складу органів місцевої влади, що може призвести до зниження ефективності управління та відсутності інноваційних підходів у вирішенні локальних проблем. Крім того, рішення, які приймаються без урахування думки молодого покоління, можуть не відповідати їхнім потребам та очікуванням [2, с. 156].

Існує ряд суттєвих перешкод, які заважають активному залученню молоді до процесів місцевого самоврядування. Перш за все, це недостатня обізнаність молодих людей про можливості участі у житті громади та механізми впливу на прийняття рішень. Також спостерігається низька мотивація через відсутність швидких результатів та віри у можливість реальних змін. Брак практичного досвіду та обмежений доступ до процесів прийняття рішень також значно знижують рівень участі молоді [3, с. 127].

Для подолання цих перешкод необхідно впроваджувати ефективні механізми залучення молоді. Одним з найбільш дієвих інструментів є створення молодіжних рад при органах місцевого самоврядування. Такі ради можуть стати майданчиком для діалогу між молоддю та владою, а також школою практичного досвіду в управлінні громадою. Важливим є впровадження освітніх програм з місцевого самоврядування в навчальних закладах, що дозволить підвищити рівень розуміння молоддю процесів управління громадою [4, с. 89].

Організація стажувань для молоді в органах влади надасть можливість отримати практичний досвід та розуміння специфіки роботи місцевого самоврядування. Проведення конкурсів молодіжних проєктів стимулює творчий підхід до вирішення місцевих проблем та дозволяє реалізувати конкретні ініціативи [4, с. 89].

Ефективними інструментами участі молоді є громадські слухання та обговорення, де молоді люди можуть висловити свою думку щодо важливих питань розвитку громади. Молодіжні консультативні органи забезпечують постійний діалог з владою та можливість впливати на прийняття рішень. Волонтерські програми дозволяють молоді долучитися до практичного вирішення проблем громади та отримати цінний досвід соціальної активності [2, с. 156].

Очікуваними результатами активного залучення молоді до місцевого самоврядування є підвищення якості управління через впровадження інноваційних підходів та свіжих ідей. Важливим результатом стане формування нової генерації управлінців, які розуміють потреби громади та мають практичний досвід вирішення місцевих проблем. Посилення громадянської активності молоді сприятиме розвитку демократичних процесів та формуванню відповідального громадянського суспільства [3, с. 127].

Для успішного впровадження програм залучення молоді необхідно розробити відповідну нормативно-правову базу, яка регламентуватиме механізми участі молоді в місцевому самоврядуванні. Важливим є забезпечення фінансової підтримки молодіжних ініціатив через місцеві бюджети та грантові програми. Створення системи мотивації, яка може включати матеріальні та нематеріальні стимули, допоможе підтримувати інтерес молоді до участі в місцевому самоврядуванні [5, с. 234].

Налагодження ефективного діалогу між владою та молоддю потребує системного підходу та готовності обох сторін до конструктивної співпраці. Це передбачає регулярні зустрічі, обговорення, врахування пропозицій та зворотний зв'язок щодо прийнятих рішень [4, с. 89].

Таким чином, залучення молоді до розвитку місцевого самоврядування є важливим фактором успішного розвитку громад. Це потребує комплексного підходу, який включає освітні, організаційні та мотиваційні компоненти, а також готовності влади до діалогу та змін [5, с. 234].

Список використаних джерел

1. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексєєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексєєнко. К. : ВПЦ «Київ. ун-т», 2022. 976 с.
2. Участь молоді в процесах реформування держави: колективна монографія / за заг. ред. О. М. Петроє, В. М. Купрій. К.: НАДУ, 2023. 425 с.
3. Місцеве самоврядування в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку / М. С. Данилишин, О. В. Петренко, І. М. Ковальчук. Харків: Право, 2023. 348 с.
4. Молодіжна політика в територіальних громадах: практичний посібник / В. П. Романенко, Т. О. Савченко. Львів: Літопис, 2024. 286 с.
5. Децентралізація влади: досвід європейських країн та перспективи України / Р. В. Войтович, М. І. Пірен, І. М. Надольний. К.: НАДУ, 2023. 512 с.

СИРОМОЛОТ Едуард,

аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

SYROMOLOT Eduard,

Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

<https://orcid.org/0009-0006-0118-4237>

Науковий керівник: **Наталія ГАВКАЛОВА**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ВИЗНАЧЕННЯ СПРОМОЖНОЇ ГРОМАДИ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ТИПУ ТЕРИТОРІЙ

DEFINITION OF THE CAPABLE COMMUNITY AS A FUNCTIONAL TYPE OF TERRITORY

The State Strategy for Regional Development of Ukraine 2021-2027 defines its connection with the reform of local self-government and territorial organization of power carried out in 2015-2020, which created new opportunities for strengthening the capacity of communities and their effective participation in the implementation of regional policy.

Conducting a study of a capable community as a functional type of territory will allow to synchronize and harmonize the processes of public management of decentralization of power, renewal of regional development and European integration of Ukraine to strengthen the competitiveness and territorial cooperation of the communities and regions of Ukraine.

Keywords: public administration, capable community, functional type of territories, regional policy, European integration.

Складність процесу формування складу функціональних типів територій є проблемним питанням оцінювання результатів першого звітного періоду 2021-2023 реалізації державної стратегії регіонального розвитку України 2021-2027 [1, с. 8].

Територіально орієнтований вплив державної стратегії регіонального розвитку України 2021-2027 характеризується визначенням функціональних типів територій як сукупності спільних соціальних, просторових, екологічних, економічних, безпекових та інших особливостей і надає характеристику значення для регіонального розвитку проведеної реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка успішно реалізується починаючи з 2015 року та забезпечила нові можливості для посилення спроможності територіальних громад [2].

Розбудова спроможної громади є пріоритетом Дорожньої карти реформи децентралізації 2024-2027 [3] та відповідно до методики [4] визначається як здатність громади самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання публічних послуг, що є на нашу думку, особливістю публічного управління розвитком функціональними типами територій.

Визначення публічного управління як особливості розвитку територій [5, с. 45] створює умови для запровадження нової візії розвитку об'єднаної громади, як функціонального типу територій, що дає можливість синхронізувати сучасні політичні процеси та управлінські дії у проведенні децентралізації влади, оновлення регіонального розвитку та європейської інтеграції в Україні [6, с.340].

Погоджуюсь з висновками Мельник Л. А. [7, с. 4], яка визначає функціональну спроможність територіальних громад, як сукупність бюджетної, інфраструктурної та кадрової спроможностей які забезпечені відповідними ресурсами, процесами і мають результати.

Слід відмітити, що критерії визначення спроможності громади [4] корелюють з відповідними критеріями визначення функціональних типів територій у Європейському Союзі [8], що дозволяють зробити висновки що спроможна громада є функціональним типом територій.

На нашу думку, такий погляд дозволить уніфікувати підходи у формулюванні існуючих назв спроможностей громад, а саме багата, інклюзивна, прозора, інтегрована [3], успішна, згуртована

[9] тощо, для узагальненого визначення спроможної громади як функціонального типу територій у відповідності до європейських стандартів типологізації територій, що буде сприяти прийняттю ефективних рішень у системі управління регіональною політикою України та визначенню складу функціональних типів територій, запровадженню фінансових механізмів, інструментів та кращих управлінських рішень у сфері підтримки розвитку спроможних громад відповідно до сучасної європейської практики та територіального підходу політики регіонального розвитку України.

Список використаних джерел

1. Звіт за підсумками внутрішнього оцінювання...URL: https://mtu.gov.ua/files/GetFileAttachment_0306_1.pdf
2. Державна стратегія регіонального розвитку України 2021-2027 : Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
3. Реформа децентралізації Дорожня карта. URL: <https://mtu.gov.ua/content/reforma-decentralizacii-dorozhnya-karta.html>
4. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 квітня 2015 р. № 214. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text>.
5. Сиромолот Е. А. Деякі аспекти формування екосистеми публічного управління розвитком територій / Е. А. Сиромолот // Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. № 4. С. 45-53. DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.4.6>
6. Сиромолот Е. А. Вплив функціональних типів територій на регіональний розвиток, євроінтеграційні процеси та реформу децентралізації в Україні. Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 4 лютого 2025 р. : тези допов. – Харків : Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, кафедра економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, 2025. С. 338-340. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35474>
7. Мельник Л. А. Теоретичні засади формування спроможності територіальних громад в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 9. URL: DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.54
8. Territorial typologies manual. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Territorial_typologies_manual
9. Успішна територіальна громада: будуємо разом / Бриль М., Врублевський О., Данчева О., Сеїтосманов А., Чубаров Е. — Харків : Видавничий будинок Фактор. 2018. С. 128. URL:<http://despro.org.ua/library/publication/UspishnaTerytorialnaHromada2018.pdf>

СОЛОВЙОВ Євген,

аспірант кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SOLOVYOV Evgeny,

postgraduate student of the Department of state administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0005-8015-3908>

Науковий керівник: **Леся ЗАБУРАННА**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АУДИТ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КАДРОВИМ РИЗИКАМ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

PERSONNEL AUDIT AS A TOOL FOR PREVENTING PERSONNEL RISKS IN LOCAL GOVERNMENT

The possibilities of personnel audit as a tool for preventing personnel risks are considered. It is determined that personnel audit in local self-government bodies is a complex formalized analytical and expert method for studying the qualitative and quantitative characteristics of labor resources, personnel processes and relations in local self-government bodies. The goals of personnel audit are formulated: increasing the efficiency of the system for forming and using the organization's labor potential and increasing the efficiency of the organization's personnel management system. The main tasks of personnel audit are determined: assessing the current strategy of the organization; assessing the available human and social resources of the organization; assessing the effectiveness of existing internal control and controlling systems, which carry out internal monitoring of deviations of achieved results from strategic goals and short-term plans of the organization in terms of personnel management, as well as warning formations of various kinds of organizational pathologies; ensuring compliance of personnel management results with the system of external, internal situational conditions and the organization's strategy.

Keywords: personnel audit, personnel risks, local governments, personnel policy.

У сучасних соціально-політичних і економічних умовах особливу актуальність набуває пошук найперспективніших механізмів, що забезпечують ефективність діяльності органів місцевого самоврядування. Розкрити їх і ефективно використовувати дозволяє оптимально продумана система управління людськими ресурсами, а результативність її роботи багато в чому визначає така інноваційна технологія як аудит персоналу. Оновлення кадрової політики, формування нової концепції управління персоналом в сучасних умовах є істотними резервами підвищення конкурентоспроможності підприємств і організацій, а також необхідними чинниками їх ефективного розвитку. Тому вельми актуальним є практичне використання інструментарію об'єктивного дослідження стану системи кадрової роботи та управління персоналом у формі аудиту персоналу. При цьому слід зазначити, що дослідження питань теорії і практики кадрової аудиторської діяльності в Україні тільки починається. Саме визначення даного поняття, рівно як і базові терміни, предмет, сутність, основні завдання і напрями ще тільки формуються і вимагають відповідної доробки.

Треба зазначити, що у ряді європейських країн аудит персоналу в трудовій сфері іменується як «соціальний аудит». На думку Р. Ват'є, ініціатора соціального аудиту у Франції і президента міжнародного Інституту соціального аудиту, соціальний аудит – це «інструмент керівництва, управління і способу спостереження, який за аналогією з фінансовою або бухгалтерською ревізією дає можливість оцінити здатність підприємства або організації управляти виникаючими соціальними проблемами або проблемами, викликаними професійною діяльністю» [1].

У вітчизняній літературі можна відзначити різноманіття визначень даного явища. Так, наприклад, набув широке поширення термін «кадровий аудит», який інтерпретується як своєрідний інструмент діагностики і оцінки відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії

розвитку. Ми поділяємо точку зору Н. Гончарук, згідно якої, аудит персоналу або кадровий аудит може бути визначений як специфічна форма аналітико-експертної діяльності професійних фахівців з вивчення якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів у суспільстві, кадрових процесів і відносин в організаціях [2; с. 198].

Відповідно до наведених поглядів можемо визначити аудит персоналу в органах місцевого самоврядування як комплексний формалізований аналітико-експертний метод вивчення якісних і кількісних характеристик трудових ресурсів, кадрових процесів і відносин в органах місцевого самоврядування.

Отже, об'єктом аудиту персоналу є всі складові процесу кадрової роботи, а процес аудиту персоналу є цілісною системою параметричної оцінки людських і соціальних ресурсів організації, який здатний «бачити» динаміку розвитку особистості, групи, професії одночасно, дозволяє виявляти «больові точки», що впливають на організаційні реалії, і своєчасно їх коригувати. Особливо це стосується публічних професій, для яких важливо не просто виявити та оцінити соціально-професійний статус кожного працівника в системі групової взаємодії – важливо також виявити і визначити його особистісні та комунікативні характеристики й особливості, спрогнозувати варіанти рольової поведінки в ситуаціях професійно-особистісних відносин.

Предметом аудиту персоналу є ступінь відповідності людського і соціального капіталу організації стратегії її розвитку і функціонування. Відповідно до сутності аудиту персоналу, можна сформулювати наступні цілі аудиту персоналу: підвищення ефективності системи формування і використання трудового потенціалу організації та підвищення ефективності системи управління персоналом організації. На основі цілей аудиту можна визначити його основні завдання: оцінка поточної стратегії організації, включаючи становище на ринку праці, цілісність і системність поставлених цілей, розуміння їх службою управління персоналом і лінійними менеджерами всіх рівнів; оцінка наявних людських та соціальних ресурсів організації, як сукупності знань, умінь і навичок, існуючих комунікативних взаємозв'язків та форм взаємодії; оцінка технології управління персоналом, включаючи аналіз відбору і найму персоналу, трудової адаптації і використання персоналу, системи навчання і професійного просування; оцінка ефективності діючих систем внутрішнього контролю і контролінгу, що здійснює внутрішній моніторинг відхилень досягнутих результатів від стратегічних цілей і короткострокових планів організації в частині управління персоналом, а також застережливих утворень різного роду організаційних патологій; забезпечення відповідності результатів управління персоналом системі зовнішніх, внутрішніх ситуативних умов і стратегії організації, відповідності зусиль на стратегічному, лінійному і функціональному рівнях управління персоналом один одному; забезпечення відповідності кадрової політики стратегічним цілям організації; формування ефективної системи стратегічного і оперативного планування, контролю і обліку за реалізацією планів, обліку руху персоналу, проведення кадрової політики; оцінка показників результативності праці, її умов, аналіз трудових ресурсів і витрат праці, чисельності і складу працівників, використання коштів на заробітну плату; оптимізація кадрового складу і реорганізація структури управління за допомогою упровадження ефективніших методів і процедур, створення оптимального організаційного середовища сприйняття змін на функціональному і адміністративних рівнях підпорядкування і функціональної взаємодії, підвищення ефективності інформаційних потоків; оцінка роботи служби персоналу, включаючи уточнення обов'язків і відповідальності працівників, їх внеску в ефективність діяльності організації; розробка рекомендацій щодо змін в політиці і стратегії управління персоналом, поліпшення формування і використання кадрів.

Список використаних джерел

1. Методологія соціального аудиту (проект). Лабораторія законодавчих ініціатив. 2020. <https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2020/08/metodologiya-sotsialnogo-audit.pdf>
2. Гончарук Н.Т. Кадровий потенціал органів державної влади і місцевого самоврядування та його розвиток. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ДРІДУ УАДУ. 2003. Вип. 3 (13). С. 163–175.

СОЛОДКИЙ Олексій,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту неперервної освіти Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»»

SOLODKYI Olexsiy,

student of the Department of Public Management and Administration of the Educational and Scientific Institute of Continuing Education of the State Non-Profit Enterprise «State University «Kyiv Aviation Institute»»

<http://orcid.org/0009-0001-1412-8895>

Науковий керівник: **Олександра МАРУШЕВА**, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного та управління та адміністрування Навчально-наукового інституту неперервної освіти Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»»

ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ БРЕНДИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІСТ

TERRITORIAL BRANDING AS A TOOL FOR THE COMPETITIVENESS OF CITIES

A city's competitiveness is determined by its ability to attract and retain resources: human capital, financial investments, entrepreneurial activity, tourist flows. Territorial branding becomes an effective tool in this process, as it allows the city to attract investments, develop tourism, create favorable conditions for business, strengthen local identity and pride of residents. The war significantly changed the perception of Ukrainian cities both domestically and internationally. The destruction of infrastructure, forced population resettlement, economic difficulties and humanitarian crisis posed new challenges for territorial branding. However, at the same time, it opened up new opportunities for rethinking and updating the brands of Ukrainian cities. During this period, many of them became symbols of resilience, struggle, solidarity and revival. In the future, in the post-war period, territorial branding will play a key role in restoring the economy, attracting investments, returning the population and strengthening the international image of Ukraine.

Keywords: territorial branding, investments, competitiveness.

Територіальний брендинг є потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності міст, що дозволяє створювати привабливий образ міста, залучати інвесторів, туристів, нових мешканців та підтримувати розвиток бізнесу. Успішний брендинг базується на унікальності міста, його цінностях та активному просуванні серед цільових аудиторій. Розвиток територіального бренду потребує комплексного підходу, залучення місцевої громади та довгострокової стратегії [1]. Міста, які ефективно використовують бренд як інструмент розвитку, отримують конкурентні переваги та можливості для сталого зростання в сучасному світі.

В умовах війни, і в післявоєнний період територіальний брендинг набуває особливого значення. Під час війни він допомагає підкреслити стійкість, згуртованість, а після війни стане ключовим інструментом залучення інвестицій, відновлення економіки та повернення населення. Створення сильних брендів українських міст на основі їхньої історії, культури та інноваційного потенціалу дозволить не лише відновити країну, а й зробити її привабливим партнером на міжнародній арені. Під час війни брендинг міст змінює свої акценти, адаптуючись до нової реальності. Основними завданнями стають формування іміджу міста, комунікація з населенням, залучення міжнародної підтримки, підтримка локального бізнесу [2]. Кожне з окреслених завдань передбачає комплекс дій для створення інвестиційно привабливого середовища. Актуальним є медіапідтримка, висвітлення подій та історій захисників і жителів, соціальна реклама, що підкреслює єдність, допомогу та взаємну підтримку, використання брендингу для залучення гуманітарної допомоги, фондів на відновлення та інформаційної підтримки.

Після війни перед українськими містами стоятиме стратегічне завдання відбудови, яка має ґрунтуватися на принципах сталого розвитку, екологічності та сучасного урбанізму [3]. Використання нових технологій, «розумних» рішень і залучення міжнародних партнерів допоможе створити

унікальний імідж міст майбутнього. Важливо сформувати позитивний економічний імідж міст, запропонувати вигідні умови для інвесторів та стартапів.

В контексті вирішення демографічного питання, успішний брендинг міст повинен включати розвиток житлової інфраструктури, освіти, медицини та культурного життя, створення комфортних умов для життя, роботи та навчання стане важливим фактором у поверненні мешканців. Участь у міжнародних форумах, туристичних виставках та культурних заходах допоможе популяризувати міста за кордоном. Співпраця з міжнародними брендами та медіа підсилить цей процес. Післявоєнний брендинг повинен підкреслювати унікальність української культури та історії. Відновлення історичних пам'яток, створення меморіальних комплексів та музеїв війни сприятиме зміцненню національної свідомості та залученню туристів. Прикладами потенційних брендових стратегій для міст України можуть бути, Харків – технологічний хаб Східної Європи: акцент на інноваціях, IT-індустрії, освіті та наукових дослідженнях, Одеса – культурний та туристичний центр: розвиток туристичної інфраструктури, морського узбережжя, міжнародних фестивалів, Київ – столиця свободи та європейського майбутнього: використання образу сучасного мегаполісу, відкритого для бізнесу, культури та міжнародного партнерства.

Територіальний бренд є сукупністю асоціацій, емоцій, образів та цінностей, які формують сприйняття певного міста або регіону в очах цільових аудиторій. Він включає в себе не лише візуальну складову (логотип, слоган, кольорову гаму), а й змістову – історію, культурні особливості, унікальні місця, традиції, економічний потенціал та стиль життя [4].

Формування територіального бренду – це стратегічний процес, який включає визначення сильних і слабких сторін міста, сприйняття міста мешканцями, туристами, інвесторами, визначення унікальної ідентичності міста, формування цінностей і меседжів бренду, розробка візуальної концепції, розвиток співпраці з бізнесом, культурними інституціями, туристичними агентствами, впровадження бренд-стратегії в міську політику.

Список використаних джерел

1. Іванова А.С. (2023). Стратегії управління територіальними брендами в умовах глобалізації. Науковий вісник: серія «Економіка та управління», Вип. 12(2). С. 88-94.
2. Коваль С. (2023). Соціокультурні аспекти територіального брендингу. Соціологія і сучасне суспільство, No 5(10). С. 75-83.
3. Левченко М. (2023). Територіальний брендинг: сучасні виклики та можливості. Київ: Вид-во «Наука і практика», 258 с.
4. Федоренко С.В., Шевченко Д.В. (2023). Роль публічного управління в розвитку територіальних брендів. Наукові записки УДПУ, Вип. 15(1). С. 12-19.

ЦИРКІН Андрій,

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

TSYRKIN Andrii,

postgraduate student of the Department of Theoretical and Applied Economics of the Institute of Administration, Public Governance, and Professional Development at Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0008-3468-9842>

Науковий керівник: **Богдан ІЛИЧОК**, кандидат економічних наук, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN AND UKRAINIAN EXPERIENCE

Regulating artificial intelligence (AI) in public services is essential for its safe and effective use. A comprehensive approach, including legal, ethical, and technical aspects, helps minimize risks and encourages innovation in public administration.

Learning from international experiences is crucial for Ukraine to develop effective AI legislation. AI is increasingly used in public services, enhancing automation, efficiency, and service quality, but it also raises ethical, legal, and security concerns.

In Europe, the Artificial Intelligence Act adopted in March 2024 sets comprehensive rules for AI deployment, including restrictions on biometric identification, bans on social scoring and manipulative AI, transparency requirements, and obligations for high-risk systems.

Ukraine has also taken steps with its National Strategy for AI Development, aiming to boost economic growth, improve citizens' well-being, and position Ukraine as a leader in information technology. This strategy explores AI applications in healthcare, digital services, public administration, and data management.

Despite initial progress, Ukrainian legislation must continuously evolve to keep pace with rapid technological developments, using international practices as a guide.

Keywords: artificial intelligence, public services, public administration, regulation.

Регулювання штучного інтелекту (ШІ) у публічних послугах є необхідним кроком для забезпечення ефективного та безпечного використання цієї технології. Комплексний підхід, що включає правові, етичні та технічні аспекти, допоможе мінімізувати ризики та сприяти розвитку інновацій у державному управлінні.

На сьогодні важливо запозичити досвід інших країн для створення законодавства, яке регулюватиме впровадження та використання технологій штучного інтелекту в Україні.

Штучний інтелект все активніше впроваджується у сферу публічних послуг, сприяючи автоматизації процесів, підвищенню ефективності та покращенню якості обслуговування громадян. Проте використання ШІ також викликає низку етичних, правових та безпекових питань, які вимагають належного регулювання.

Важливою подією у розвитку законодавчого забезпечення ШІ в публічному адмініструванні Європи, є ухвалення Закону про штучний інтелект у Страсбурзі 13 березня 2024 на засіданні Європейського парламенту [1]. Цей документ забезпечує дотримання основних прав та безпеку при впровадженні ШІ. На сьогодні це найсучасніший та найповніший набір правил для впровадження ШІ, який регулює наступне:

- обмеження на застосування біометричних систем ідентифікації правоохоронними органами;
- заборона використання соціальних рейтингів і штучного інтелекту для маніпулювання чи експлуатації вразливостей користувачів;

- право споживачів подавати скарги та отримувати детальні роз'яснення;
- винятки для правоохоронних органів;
- вимоги до прозорості;
- обов'язки для систем із високим рівнем ризику.

Україна також вже зробила перші кроки на цьому шляху. З прикладів документів, що регулюють ШІ можна привести Національну стратегію розвитку ШІ [2], яка в Україні повинна створити умови для стійкого економічного зростання країни, підвищення добробуту та якості життя населення, а також сприяти виходу України на лідерські позиції у сфері інформаційних і комп'ютерних технологій. Це передбачає ефективне використання можливостей і переваг широкого впровадження ШІ в усі сфери суспільного життя. У цій концепції визначається широкий список можливих напрямків розвитку та використання штучного інтелекту у багатьох сферах роботи держави:

- формування переліку адміністративних послуг, рішення за якими приймаються автоматично, за мінімальної участі державних службовців;
- дослідження та застосування технологій ШІ у сфері охорони здоров'я, зокрема щодо протидії епідеміям та пандеміям, а також прогнозування та попередження потенційних епідемічних спалахів у майбутньому;
- запровадження діалогового інтерфейсу для електронних адміністративних послуг;
- розвиток цифрової ідентифікації та верифікації осіб, у тому числі для надання державних послуг;
- проведення аналізу, прогнозування та моделювання розвитку показників ефективності системи публічного управління, окремих галузей економіки під час планування;
- оптимізація процесів аналізу та оцінки міжнародних інформаційних, політичних, економічних та оборонних трендів;
- виявлення випадків неправомірного втручання у діяльність електронної системи державних публічних закупівель та інших державних електронних систем;
- застосування технологій ШІ для виявлення недобросовісної практики в діяльності посадових осіб та державних службовців;
- розв'язання проблем, пов'язаних із функціонуванням державних реєстрів, кадастрів, тощо;
- визначення напрямів конвертації даних в електронну форму;
- забезпечення у рамках розвитку відкритих даних пріоритетності оприлюднення динамічних даних;
- визначення переліку тематичних категорій наборів даних високої суспільної цінності, розпорядниками яких є органи державної влади;
- розроблення механізмів анонімізації персональних даних.

Отже, в Україні вже зроблено певні кроки щодо врегулювання ШІ, але з огляду на стрімкий розвиток технології, законодавство слід періодично доопрацьовувати та розвивати і хорошим орієнтиром в цьому питанні є міжнародний досвід.

Список використаних джерел

1. Artificial Intelligence Act: MEPs adopt landmark law. URL: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20240308IPR19015/artificial-intelligence-act-meps-adopt-landmark-law>
2. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

ЧЕРНИШЕВ Антон,

аспірант кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

CHERNYSHEV Anton,

postgraduate student of the Department of Theoretical and Applied Economics of the Institute of Administration, Public Governance, and Professional Development at Lviv Polytechnic National University
<https://orcid.org/0009-0004-7525-4571>

Науковий керівник: **Богдан ІЛИЧОК**, кандидат економічних наук, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

ОПТИМІЗАЦІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

OPTIMIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION THROUGH INFORMATION TECHNOLOGIES AND PROSPECTS OF A STRATEGIC APPROACH

The digitalization of public administration enhances efficiency, transparency, and citizen engagement. E-Government, including electronic governance, e-democracy, and e-parliament, optimizes administrative processes, reduces costs, and improves decision-making. Strategic implementation involves AI, blockchain, and Semantic Web 3.0, ensuring secure and efficient digital transformation. Global best practices, such as GDPR compliance and mobile governance, support Ukraine's digital evolution. Despite challenges like cybersecurity threats and regulatory gaps, further investments in digital infrastructure and IT literacy are crucial. Advancing digital governance will strengthen public administration, making it more adaptive and effective in addressing modern challenges.

Keywords: E-Government, digital transformation, blockchain, AI.

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком інформаційних технологій (ІТ), які сприяють підвищенню ефективності управління суспільними процесами. Цифровізація державного управління дозволяє значно покращити рівень взаємодії між державними органами та громадянами, зменшити бюрократичні бар'єри, пришвидшити прийняття рішень і забезпечити більшу відкритість публічного управління.

В Україні цифрова трансформація публічного управління активно розвивається завдяки впровадженню концепції електронного врядування (e-Government). Вона охоплює використання цифрових платформ для надання державних послуг, автоматизацію адміністративних процедур, залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень.

В умовах глобалізаційних викликів, воєнного стану та необхідності швидкої адаптації державного управління до сучасних реалій виникає потреба у стратегічному підході до оптимізації публічного управління через інформаційні технології.

Електронне врядування є ключовим інструментом цифрової трансформації публічного управління, що дає змогу забезпечити:

- підвищення ефективності управлінських процесів;
- прозорість державних рішень та підзвітність органів влади;
- зменшення витрат на адміністративне управління;
- інтеграцію цифрових послуг для громадян та бізнесу.

Згідно з дослідженням Юсіфбейлі (2023) доцільно виділити такі основні компоненти електронного врядування [1, с. 275]:

Електронний уряд (e-Government) – цифровізація державних послуг, зокрема електронний документообіг, онлайн-сервіси, реєстрація підприємств та електронні держзакупівлі.

Електронна демократія (e-Democracy) – залучення громадян до процесу ухвалення рішень через електронні консультації, онлайн-голосування та цифрові платформи громадського контролю.

Електронний парламент (e-Parliament) – цифровізація парламентських процедур, що сприяє відкритості та доступності законодавчого процесу.

Запровадження вищенаведених механізмів дозволяє оптимізувати взаємодію між державою, громадянами та підприємницьким сектором, сприяючи підвищенню ефективності управління державними ресурсами.

Перехід до цифрового державного управління вимагає системного та стратегічного підходу, що базується на наступних ключових напрямках: **інноваційні технології в публічному управлінні; використання міжнародного досвіду; реакція на виклики та перспективи подальшого розвитку.**

Сучасні інформаційні технології дають змогу створювати нові механізми державного управління, серед яких:

Блокчейн – забезпечує захист даних, прозорість державних реєстрів та мінімізацію корупційних ризиків [2, с. 892].

Штучний інтелект – використовується для аналізу великих масивів даних, прогнозування рішень та автоматизації рутинних процесів.

Semantic Web 3.0 – сприяє інтелектуальному пошуку та обробці інформації для більш ефективної взаємодії між державними органами та громадянами..

Досвід розвинених країн (США, ЄС, Австралії) показує, що успішна цифрова трансформація державного управління можлива за умови [3, с. 52]:

- дотримання міжнародних стандартів захисту персональних даних (GDPR);
- впровадження мобільних платформ для комунікації громадян з державою;
- залучення приватного сектору до розвитку державних цифрових сервісів.

Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, впровадження електронного врядування в Україні стикається з низкою викликів [4, с. 35]:

- недосконала законодавча база у сфері цифрового управління;
- недостатній рівень цифрової грамотності громадян;
- загрози кібербезпеки та конфіденційності персональних даних;
- потреба значних фінансових інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури.

Вирішення вищеперелічених питань потребує державної підтримки та інтеграції сучасних технологій у всі сфери публічного управління.

На основі вищенаведеного можна стверджувати, що оптимізація публічного управління через інформаційні технології є невід’ємною частиною модернізації державного сектору. Впровадження електронного врядування сприяє підвищенню прозорості, ефективності та інклюзивності управлінських процесів.

Стратегічний підхід до цифрової трансформації повинен охоплювати використання передових інформаційних технологій, міжнародного досвіду та системних реформ. Використання штучного інтелекту, блокчейну, Semantic Web 3.0, а також міжнародних стандартів кібербезпеки та персональних даних дозволить створити ефективну систему державного управління, що відповідатиме сучасним викликам.

Таким чином, подальша цифровізація публічного управління в Україні є ключовим чинником підвищення його ефективності та активізації інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Юсіфбейлі Р. Р. Електронне врядування як механізм публічного управління та адміністрування: дис. ... д-ра філос. : 281 Публічне управління та адміністрування / Юсіфбейлі Рашид Расул Огли. – Київ, 2023. – 275 с.
2. Юсіфбейлі Р. (2023). Вплив блокчейн-технології на вдосконалення електронного врядування в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток, 21, 887-903.
3. Юсіфбейлі Р. (2021). Стратегічні напрями розвитку електронного врядування в Україні. Публічне управління та митне адміністрування, 2(29), 49-56.
4. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (GDPR).
5. United Nations E-Government Survey (2022). Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development.

УДК 342.57

ШЕБАНИН В'ячеслав,

доктор технічних наук, професор, в.о. ректора Миколаївського національного аграрного університету

КЛЮЧНИК Альона,

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

КОРМИШКІН Юрій,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

SHEBANIN Vyacheslav,

Doctor of Technical Sciences, Professor, Acting Rector of Mykolaiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-0391-396X>

KLIUCHNYK Alona,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-2736-0845>

KORMYSHKIN Yurii,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0002-1005-1229>

ЗАКОНОДАВЧІ НОВЕЛИ ДЕМОКРАТІЇ НА РІВНІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

LEGISLATIVE INNOVATIONS IN DEMOCRACY AT THE LOCAL SELF-GOVERNMENT LEVEL

On January 8, 2025, the Law of Ukraine No. 3703-IX on strengthening democracy at the local self-government level came into effect. This law expands public participation mechanisms, mandates community statutes, and increases local government accountability. It broadens the definition of community residents, including internally displaced persons, granting them the right to participate in local decision-making. New forms of public engagement, such as budget allocation participation and public consultations, are introduced. Mandatory community statutes and structured reporting requirements for elected officials enhance transparency and governance trust. Implementing this law requires active involvement from local councils and citizens to foster a more democratic and open governance system.

Keywords: communities, local self-government, democracy.

8 січня 2025 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування» № 3703-IX від 9 травня 2024 року [1]. Цей документ важливий як для представників місцевої влади, так і для всіх жителів територіальних громад.

Новий закон зміцнює механізми демократії на рівні місцевого самоврядування, розширюючи можливості громадської участі, встановлюючи обов'язковість статутів територіальних громад і підвищуючи рівень підзвітності місцевої влади.

Відтепер до жителів громади належать не тільки громадяни України, які зареєстрували місце проживання, а й особи, чие фактичне місце перебування підтверджене довідкою про взяття на облік внутрішньо переміщених осіб. Таким чином, переселенці також набувають права на участь у прийнятті рішень місцевого значення.

Запроваджено термін «форми участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення». До них віднесено традиційні механізми, такі як громадські слухання, загальні збори жителів, місцева ініціатива та місцевий референдум, а також нові форми: участь у розподілі бюджетних коштів, публічні консультації та оцінювання діяльності місцевої влади. Закон також допускає використання інших форм, якщо вони відповідають законодавчим нормам.

Особи віком від 14 років отримали право ініціювати та брати участь у місцевих ініціативах, громадських слуханнях, публічних консультаціях і консультативно-дорадчих органах. Місцеві ради мають визначити механізми залучення молоді до самоврядування.

До 1 січня 2027 року всі громади зобов'язані ухвалити або оновити свої статuti згідно з новими вимогами. Перед їх затвердженням необхідно провести громадські слухання. Також визначено перелік питань, які обов'язково мають бути врегульовані статутом. Скасовано обов'язкову державну реєстрацію статуту.

Сільські, селищні та міські голови, а також депутати місцевих рад мають звітувати про свою діяльність перед громадою під час відкритих зустрічей. Такі звіти повинні бути оприлюднені на офіційному вебсайті ради за сім днів до зустрічі. Статут громади має регламентувати порядок звітування.

Отже, Закон України № 3703-І [1], що набув чинності 8 січня 2025 року, є важливим кроком у розвитку місцевого самоврядування та зміцненні механізмів народовладдя. Він значно розширює можливості громадської участі, гарантує залучення внутрішньо переміщених осіб до прийняття рішень місцевого значення та впроваджує нові форми демократичної взаємодії між громадянами та місцевою владою.

Вважаємо, що запровадження обов'язкових статутів територіальних громад та встановлення чітких вимог до підзвітності виборних осіб сприятиме прозорості управлінських процесів і підвищенню довіри суспільства до органів місцевого самоврядування.

Реалізація положень цього закону потребує активної роботи місцевих рад, громадських ініціатив та жителів громад для ефективного впровадження нових норм. Це важливий крок до підвищення рівня демократії на місцевому рівні та формування відповідального і відкритого управління.

Список використаних джерел

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування: Закон України від 09.05.2024 № 3703-ІХ. Відомості Верховної Ради України, 2025, № 8.

ШЕБАНИНА Олена,

доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету

УСПАСЬКА Оксана,

здобувач вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» Миколаївського національного аграрного університету

SHEBANINA Olena,

Doctor of economic sciences, professor, dean of the faculty of management, Mykolaiv national agrarian university

USPASKA Oksana,

graduate of higher education, specialty 073 «Management» of the Mykolaiv national agrarian university

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

A SYSTEMATIC APPROACH TO STRATEGIC PLANNING OF COMMUNITY DEVELOPMENT IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES

The key aspects of the systemic approach to strategic planning for the development of territorial communities in Ukraine under modern challenges have been explored. The importance of integrating national, regional, and local levels of planning into a unified system to achieve balanced national development has been emphasized. Attention is drawn to the necessity of a comprehensive analysis of the current state of communities, consideration of the interests of various social groups, support for local businesses, inclusivity, and the use of digital technologies for effective management. It is concluded that a systemic approach to strategic planning is a crucial tool for ensuring sustainable community development, enabling the efficient use of limited resources and creating conditions for attracting investments and participating in national and international projects.

Keywords: *sustainable development, post-war recovery, social cohesion, economic stability, infrastructure.*

В сучасних умовах територіальні громади стикаються з багатьма викликами, такими як: глобалізація, економічні кризи, зміни клімату, цифрова трансформація, пандемія COVID-19, військові дії. Водночас, повномасштабна війна спричинила суттєві зміни у стратегічному плануванні розвитку громад, адже передусім стратегування потребує процесу післявоєнної відбудови.

Через російське вторгнення та військові дії, територія України сьогодні поділена на 4 макрорегіони: захід, який виконує функцію тилу; центр, де зосереджена основна економіка країни; прифронтові території, ті що знаходяться біля лінії фронту; окуповані території, на яких окупаційні адміністрації РФ встановили та здійснюють контроль [1].

Для успішного подолання, всіх цих викликів, необхідно застосовувати нову концепцію стратегічного планування, що поєднуватиме державний, регіональний та місцевий рівні планування в єдину систему. Застосування системного підходу дозволить враховувати специфіку кожного регіону та громади, одночасно узгоджуючи їх розвиток із загальнодержавною стратегією. Це створює основу для збалансованого розвитку країни в цілому з урахуванням сучасних викликів.

Системний підхід передбачає розгляд громади як цілісного організму, де всі елементи взаємопов'язані: економіка, соціальна сфера, інфраструктура, екологія та культура. Це дозволяє уникнути ізольованого вирішення проблем та сприяє створенню збалансованих стратегій. Стратегічне планування з урахуванням системного підходу забезпечує цілісне бачення процесів, дозволяючи створювати стратегії, які відповідають сучасним викликам та сприяють сталому розвитку громад [2].

Один з ключових принципів системного підходу до стратегічного планування розвитку громади є комплексне бачення громади як єдиного організму, де всі сфери тісно пов'язані між собою. Економічний розвиток неможливий без стабільної соціальної політики, а екологічна стійкість впливає на якість життя населення та інвестиційну привабливість території. Основними етапами стратегічного планування є аналіз поточного стану громади, який має врахувати взаємозв'язок

між демографічними тенденціями, економічним потенціалом, соціальною інфраструктурою, екологічними викликами та політичними факторами [3].

Сучасний світ динамічний, тому громади повинні бути готові до швидких змін. Системний підхід передбачає створення стратегій, які можна коригувати залежно від обставин. Планування має включати сценарний підхід: розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій з відповідними планами дій.

Водночас, системне стратегічне планування розвитку територіальних громад повинно враховувати інтереси всіх соціальних груп громади, починаючи від молоді, і до пенсіонерів, від бізнесу, і до громадських організацій. Врахування інтересів усіх соціальних груп забезпечує справедливий розподіл ресурсів, підвищує рівень соціальної згуртованості та створює умови для гармонійного розвитку громади. Це дозволяє уникнути соціальної напруги, підтримувати активну участь громадян у прийнятті рішень та формувати спільне бачення майбутнього. Треба пам'ятати, що місцевий бізнес є основою економічної стабільності будь якої територіальної громади, тому стратегічне планування має забезпечувати: прозорі умови для інвесторів; підтримку малого та середнього підприємництва; розвиток інноваційних галузей та стимулювання стартапів [4]. Системне стратегічне планування має враховувати потреби вразливих груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, національних меншин тощо. Інклюзивність забезпечить залучення мешканців до процесів ухвалення рішень, що підвищить рівень довіри до влади та зміцнить соціальну згуртованість.

Нова концепція стратегічного планування розвитку територіальних громад на основі системного підходу, неможлива без використання цифрових технологій. Інформаційні системи дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ризики та оцінювати ефективність прийнятих рішень.

Одним з основних завдань системного підходу до стратегічного планування розвитку територіальних громад є забезпечення стійкості їх до зовнішніх і внутрішніх загроз, що передбачає розробку планів реагування на надзвичайні ситуації, створення резервів ресурсів та впровадження механізмів швидкої адаптації. Особливе значення це має для: прифронтових та окупованих громад; екологічно вразливих регіонів; територій, схильних до природних катастроф [5].

Отже, системний підхід до стратегічного планування дозволить територіальним громадам України вибудовувати ефективні моделі розвитку, адаптуватися до викликів часу та забезпечувати стійке майбутнє. Адже нашою головною задачею є при мінімальних ресурсах досягти максимального результату. Вдало розроблена стратегія є передумовою участі громади у державних та міжнародних проєктах, залучення інвестицій. Відтак, грамотне стратегічне планування є необхідним і наразі нагальним для територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Розробка стратегій розвитку міст в Україні: інструкція та огляд практик. URL : https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/530/-PLEDDG_strategic_planning.pdf
2. Недбалюк О. П., Дем'янишина О. А. Системний підхід до формування сучасної інфраструктури управління розвитком територіальних громад. Електронне «Державне управління: удосконалення та розвиток». URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/53.pdf
3. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник : Державне управління №1 (7) 2021. С.195-215 [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215)
4. Іващенко-Стаднік К., Даглі-Хастингс І. Вплив війни: прифронтові громади та їх стійкість. На основі опитування ключових інформантів у територіальних громадах. 2024. URL : https://api.scoreforpeace.org/storage/pdfs/PUB_Impact-of-War-Hromada_UKR_FIN.pdf
5. Бриль М. Стратегія – основа становлення та розвитку ОТГ. Міське самоврядування. 2018. № 5. URL: <https://i.factor.ua/ ukr /journals/ms/ 2018/ may/issue-5 / article-36538.html>

ШИШПАНОВА Наталія,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

SHYSHPANOVA Natalia,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration and International Economics, Mykolaiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0001-8347-5682>

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА СОЦІАЛЬНО СПРАВЕДЛИВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

GENDER POLICY AS A BASIS FOR SOCIALLY JUST REGENERATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

The article examines the role of gender policy in the recovery of territorial communities. Emphasis is placed on integrating a gender-sensitive approach into governance processes, promoting social justice and inclusion. The importance of fair resource allocation, addressing the needs of diverse social groups, and engaging citizens in decision-making processes is highlighted. Special attention is given to the use of gender-responsive budgets, the collection of gender statistics, and the establishment of advisory bodies. It is emphasized that implementing gender policy reduces social tensions, removes barriers to resources and services, and fosters sustainable community development. Recommendations for integrating a gender approach to enhance governance efficiency are presented.

Keywords: gender policy, local governance, regional recovery.

У процесі соціально справедливого відновлення територіальних громад особливе значення набуває гендерна політика. Гендерно чутливий підхід у плануванні та впровадженні відновлювальних заходів дозволяє враховувати потреби різних соціальних груп, зокрема жінок, чоловіків, дітей, людей похилого віку та інших вразливих категорій населення. Зокрема, в роботі Тюріної Д. [2] розглядається державна гендерна політика як фактор формування та розвитку гендерно збалансованого бізнесу, що є однією з основ для сталого відновлення громад. Авторка обґрунтовує багатовекторність впливу держави на суспільне відтворення, наголошуючи на необхідності врахування гендерних аспектів у бізнес-середовищі для досягнення гендерної рівності.

Справедливе розподілення ресурсів і рівний доступ до можливостей у громадах є важливими чинниками, які сприяють сталому розвитку, зменшенню соціальної нерівності та підвищенню рівня довіри до місцевих органів влади. Інтеграція гендерного підходу в управлінські процеси територіальних громад дозволяє не лише враховувати особливості і потреби різних груп, а й сприяє побудові більш стійких та інклюзивних суспільств.

Водночас практичне застосування гендерної політики в процесах відновлення залишається викликом, що вимагає системного підходу, участі місцевих громад, а також використання перевірених міжнародних і національних практик.

У практичному аспекті реалізація гендерної політики в громадах передбачає створення рівних умов і можливостей для участі жінок і чоловіків у житті громади, доступу до її ресурсів і послуг. Фактично, це реалізація політики гендерної рівності, визначеної Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2006). Інтеграція гендерного підходу в діяльність органів публічної влади є питанням соціальної справедливості, необхідним для сталого людського розвитку. Гендерний паритет у представництві є однією з основних ознак демократичного суспільства.

Завдяки зусиллям із формалізації послідовного використання гендерного підходу Міністерство соціальної політики України видало наказ про затвердження «Методичних рекомендацій із впровадження гендерного підходу та підходу, заснованого на правах людини, на рівні територіальної громади» [1].

Важливою вимогою досягнення гендерної рівності в управлінні є представництво жінок і членів різних соціальних груп у керівних та виборних органах. Ще одним критично важливим

інструментом є залучення мешканців до процесів ухвалення рішень для просування гендерної рівності та інклюзії. Особливу увагу слід приділяти залученню та врахуванню потреб тих, хто бажає впливати на відповідні рішення. Вразливі соціальні групи можуть мати менший доступ до інформації про політичні процеси, менше вільного часу або обмежені технічні знання щодо певних питань. Тому їх залучення потребує особливих зусиль, таких як додаткове інформування та врахування їхніх потреб при проектуванні процесів участі.

Корисною практикою є залучення зовнішніх спеціалістів із питань гендерної політики для надання експертних і консультаційних послуг. Зовнішні експерти можуть бути корисними під час збирання й аналізу гендерної статистики, розроблення аналітичних матеріалів, таких як гендерні профілі, або надання консультацій щодо впровадження гендерної перспективи у місцеві політики. Такий зовнішній внесок допомагає внести новий погляд у місцевий контекст і забезпечує професійне керівництво для вдосконалення гендерно-чутливого управління.

Згідно з рекомендаціями експертів Cedos [3], важливими інструментами впровадження гендерної політики є:

Збір і аналіз гендерно чутливої статистики. Ці дані дозволяють чітко зрозуміти, як розподіляються ресурси між різними соціальними групами. Наприклад, гендерні паспорти громад можуть стати основою для розробки соціально справедливих стратегій відновлення.

Розробка гендерно орієнтованих програм. Це стосується як місцевих бюджетів, так і стратегічних документів громад, які враховують потреби різних груп населення.

Залучення мешканців до прийняття рішень. Особливу увагу слід приділяти вразливим групам, які часто залишаються поза процесом прийняття рішень через обмежений доступ до інформації або інші бар'єри.

Створення гендерно орієнтованих консультаційних органів. Важливо впроваджувати посади гендерних координаторів у структурах місцевого самоврядування, а також створювати робочі групи або комітети з гендерної політики.

Гендерна політика сприяє зменшенню соціальної нерівності та конфліктів у громадах завдяки створенню умов для рівноправної участі всіх соціальних груп у процесах відновлення, розвитку та управління. У громадах, що зазнали руйнувань чи соціальних потрясінь, часто виникають ситуації, коли доступ до ресурсів і можливостей розподіляється нерівномірно. Це може спричинити соціальну напруженість і конфлікти між групами, які відчувають дискримінацію чи обмеження у своїх правах.

Гендерна політика, у свою чергу, акцентує увагу на потребах різних категорій населення, зокрема жінок, чоловіків, дітей, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та представників маргіналізованих груп. Вона спрямована на те, щоб усунути системні бар'єри, що обмежують доступ до освіти, медичних послуг, працевлаштування чи житлових умов, які є ключовими елементами соціальної справедливості. У громадах, які впроваджують гендерно орієнтовані бюджети, враховуються реальні потреби різних соціальних груп, що дозволяє знизити нерівність у доступі до ресурсів. Якщо жінки з дітьми чи особи з обмеженими можливостями стикаються з перешкодами у доступі до громадського транспорту, гендерна політика сприяє виділенню коштів на створення безбар'єрного середовища. Отже, реалізація гендерної рівності залишається життєво важливим пріоритетом у побудові стійких громад і забезпеченні сталого розвитку країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Міністерство соціальної політики України. (2022). Наказ № 359 від 27 грудня 2022 року «Про затвердження методичних рекомендацій щодо впровадження гендерного підходу та підходу, заснованого на правах людини, на рівні територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0359739-22#Text>.
2. Тюріна, Д. (2024). Державна гендерна політика як фактор формування та розвитку гендерно збалансованого бізнесу. *Аспекти публічного управління*, 12(2), 21-28. <https://doi.org/10.15421/152421>
3. ЦЕДОС. (2020). *Гендерно чутливе відновлення і розвиток на місцевому рівні: 20 рекомендацій*. Центр досліджень соціальних структур та розвитку. URL: <https://cedos.org.ua/researches/genderno-chutlyve-vidnovlennya-i-rozvytok-na-misczevomu-riv>

SHUMSKA Hanna,

Candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of State Governance, Public Administration and Economic Policy Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ШУМСЬКА Ганна,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

DIRECTIONS FOR ENSURING THE EFFECTIVENESS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS THE BASIS OF EFFECTIVE TERRITORIAL ADMINISTRATION IN UKRAINE

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЄВОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Обґрунтовано пріоритетні напрями забезпечення дієвості системи публічного адміністрування як запоруки здійснення ефективного територіального управління, що дасть змогу підвищити якість надання публічних послуг громадянам та досягти сталого розвитку в Україні. Доведено, що важливою передумовою стабільної роботи системи публічного адміністрування в умовах воєнного стану та швидких темпів поширення цифровізації в Україні є забезпечення результативного функціонування органів влади в країні. Запропоновано комплексний методичний підхід щодо підвищення результативності системи публічного адміністрування в умовах цифровізації, який заснований на удосконаленні нормативно-правового, інституційного, науково-методичного, маркетингового, кадрового, мотиваційного, фінансового, інформаційно-комунікаційного аспектів забезпечення дієвої інноваційної діяльності органів влади в Україні.

Ключові слова: публічне адміністрування, територіальне управління, цифровізація, дієва інноваційна діяльність в органах влади, територіальний маркетинг.

In conditions of martial law, the importance of optimizing the processes of managing the state and its territories is increasing. No less important is the updating of the content of the public administration system, the effective provision of which leads to the success of territorial administration in the country. This poses new challenges to the public administration system in Ukraine and requires substantiation of the directions for ensuring its effectiveness as a guarantee of effective territorial administration in Ukraine. That is why the task of increasing the effectiveness of the public administration system is put to the fore, which can be achieved on the basis of the development and introduction of innovative tools and digital technologies by public authorities in their activities. This will allow creating favorable conditions for ensuring the provision of accessible and high-quality services to citizens of the country, for effective territorial administration, for accelerating the pace of sustainable development in accordance with the strategic goals and objectives of the state at minimal costs for the implementation of territorial administration by improving the activities of public authorities. All of the above substantiates the relevance and timeliness of this study.

It should be noted that in Ukraine, public administration is undergoing a complex transformation: on the one hand, public administration in the conditions of martial law and due to the increase in the number of tasks, projects and simultaneous optimization of costs should be based on innovative and digital forms of ensuring its smooth functioning; on the other hand, public administration in the conditions of European integration processes in Ukraine should be based on the European concept, where the regulation of social development processes is implemented by a system of public authorities, which also includes civil society and the private sector (business), operating on an equal partnership basis with authorities. Unfortunately, today there are cases when authorities continue to use outdated systems and technologies that do not allow them to fully meet the modern needs of the public administration system. Obviously, Ukraine still has a long way to go in implementing innovative tools and digital technologies, despite certain achievements in reforming public administration according to the principles of digital development. In this regard, there is a need to focus special attention on the organizational streamlining of the innovative activities of public authorities, the introduction

of digital technologies in their activities and the rational use of digital potential, the creation of a favorable innovation environment in the system of public authorities. At the same time, the power of the synergy of social, mobile, cloud technologies, data analysis and the Internet of Things, both separately and in combination, can lead to transformative changes in the public administration system and make it effective, reactive and valuable. It should be noted that the digitalization of public administration is one of the important factors in increasing the efficiency of the process of territorial governance of the state. The impact of digitalization on the activities of public authorities that exercise their powers in the field of territorial governance is reflected not only in changing the way public servants act and their interaction with citizens, but also in the introduction of digital innovation tools in the activities of government bodies. Therefore, the digital transformation of the public administration system, on the one hand, should be based on the implementation of a set of actions aimed at improving and modernizing all its processes and implementing information and communication technologies in order to increase the effectiveness of government agencies, and, on the other hand, should be focused on ensuring the quality of the territorial management process they carry out.

Therefore, based on the above and taking into account the relevant scientific developments of the author [1-2], to increase the effectiveness of the public administration system in the conditions of digitalization, it is advisable to use a comprehensive methodological approach, which is based on improving the activities of public authorities by developing and introducing innovative tools and digital technologies into their activities. At the same time, special attention should be paid to the use of marketing tools in the activities of authorities with an emphasis on the advantages of territorial marketing, which will ensure the development of territories and increase their competitiveness and attractiveness. In addition, it is advisable to apply a marketing approach to the formation of the foundations of territorial management, using the traditional marketing complex (4P: product, price, promotion, promotion) and supplementing it with the features of qualitative and quantitative characteristics inherent in territories of various types in modern conditions. This will allow expanding the tools of territorial management, changing approaches and formulating strategic goals with an emphasis on sustainable development of territories for current and future generations.

Thus, this study provides a scientific and theoretical justification of priority areas for ensuring the effectiveness of the public administration system as a guarantee of effective territorial management, which will allow improving the quality of public services to citizens and achieving sustainable development in Ukraine. It is proven that an important prerequisite for the stable operation of the public administration system in conditions of martial law and the rapid pace of digitalization in Ukraine is ensuring the effective functioning of government bodies in the country, which can be achieved by introducing innovative tools and digital technologies into the activities of public authorities. The paper proposes a comprehensive methodological approach to increasing the effectiveness of the public administration system in the context of digitalization, which is based on improving the regulatory, institutional, scientific and methodological, marketing, personnel, motivational, financial, information and communication aspects of ensuring effective innovative activities of government bodies in the country. Its use will allow for more effective territorial management in Ukraine, as well as contribute to improving the quality of public services provided to citizens of the country and achieving a high level of sustainable development in the country.

References

1. Публічне управління та адміністрування у забезпеченні регіонального розвитку: монографія / авт. кол. Н.Л. Гавкалова, Г.М. Шумська, В.І. Мельник та ін.; за заг. ред. Н.Л. Гавкалової. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 390 с.
2. Шумська Г.М. Розробка напрямів забезпечення дієвості публічного управління як основи соціально-економічного розвитку України. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 177-184.

СЕКЦІЯ 4

Цифрова трансформація системи публічного управління: інструменти, механізми та соціальний вплив (Одеса)

ІЖА Микола,

доктор політичних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», професор кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

КУСПЛЯК Ігор,

кандидат політичних наук, доцент, заступник директора Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», доцент кафедри публічного управління та регіоналістики

IZHA Mykola,

director ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University, Professor of the Department of Local Self-Government and Territorial Development, Doctor of Political Science, Professor <https://orcid.org/0000-0002-7263-6193>

KUSPLIAK Ihor,

deputy director ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University, Associate Professor of the Department of Public Administration and Regionalism, PhD in Political Sciences, Docent <https://orcid.org/0000-0003-1494-5008>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ, ЗАСАДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE SPHERE OF PUBLIC GOVERNANCE: TRENDS, ABUNDANCES AND TOOLS

Digital transformation is a key factor in the modernization of public administration, contributing to increased efficiency, openness and accountability of state institutions. Global trends demonstrate the transition from e-government to digital governance, which ensures the integrated use of the latest technologies, such as Big Data, artificial intelligence, Blockchain and the Internet of Things. However, along with the benefits of digitalization, there are challenges: the digital divide, risks of data leakage, corruption threats and ethical aspects of the use of technologies. Ensuring digital accountability and using Blockchain to protect state registers can help minimize these threats and strengthen citizens' trust.

Keywords: digital transformation, e-government, digital governance, Blockchain.

Цифрова трансформація є ключовим фактором модернізації публічного управління в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій. Уряди по всьому світу впроваджують цифрові рішення для підвищення ефективності управлінських процесів, покращення якості надання державних послуг та забезпечення відкритості та підзвітності влади.

Розглянемо тенденції, засади та інструменти цифрової трансформації сфери публічного управління з акцентом на виклики.

Щодо тенденції цифрової трансформації у публічному управлінні то звертаємо увагу на такий глобальний тренд, як швидкий перехід від електронного урядування до Smart урядування.

Електронне урядування передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян, автоматизація державних послуг та комунікація між урядом і громадянами та бізнесовими організаціями [1].

Серед ключових аспектів можемо відзначити впровадження електронного документообігу та інфраструктури електронного підпису; надання адміністративних послуг в електронному вигляді, е-декларації, електронні реєстри, доступу до відкритих даних; можливість громадян брати участь в управлінні через онлайн-платформи та ін.

Далі дуже швидко переходимо до концепту цифрового урядування, що передбачає не просто надання публічних послуг онлайн, а комплексне використання новітніх технологій, таких як Big Data, штучного інтелекту, Blockchain, інтернет речей для оптимізації публічного управління.

Цифрове урядування є новою інноваційною парадигмою організації та розвитку системи управління, одним із трендів якої є реалізація цифрових трансформацій, пов'язаних з упровадженням сучасних цифрових технологій [2, с. 47].

Як тільки ці технології починають з'являтися в світі уряди дуже швидко починаємо їх впроваджувати і звертають увагу в основному на переваги.

Але попри значні переваги новітніх технологій у сфері публічного управління, їх широкомасштабне впровадження супроводжується низкою викликів та проблем.

Одним із таких викликів є цифровий розрив який характеризується у віковому та територіальному вимірі. Мається на увазі різний рівень цифрової грамотності серед вікових груп та нерівномірний доступ до цифрових технологій у малих містах і сільських громадах.

Також це ризики витоку чутливої інформації (медичні, фінансові, персональні дані громадян), корупційні махінації, фальсифікація записів та використання даних без згоди громадян.

І коли це відбувається, як показує практика, все складніше з цього виходити та відновлювати. В свою чергу, це також суттєво підриває довіру громадян.

Також багато сьогодні вже говорять і про корупційні ризики, етичні проблеми використання штучного інтелекту.

Виникає логічне питання, як забезпечити баланс між технологічним прогресом і захистом прав громадян.

Важливим тут, на нашу думку, є провадження механізмів цифрової підзвітності, щоб громадяни та представники юридичних осіб могли відстежувати як, коли, ким і для чого ці дані використовувалися.

Технологія Blockchain являє собою систему розподіленої цифрової книги, яка записує, зберігає та перевіряє дані незмінним, прозорим і безпечним способом [3].

І саме використання Blockchain для захисту державних реєстрів від несанкціонованих змін зможе забезпечити незмінність – записані дані неможливо змінити або видалити; децентралізацію – інформація зберігається не на одному сервері, а у розподіленій мережі та прозорість – історія всіх змін доступна для перевірки.

Отже, цифрова трансформація публічного управління є неминучим процесом, що забезпечує ефективність, прозорість і доступність державних послуг. Проте її впровадження супроводжується викликами, такими як цифровий розрив, ризики кібербезпеки та етичні аспекти використання технологій. Для досягнення балансу між інноваціями та захисту прав громадян важливо запроваджувати механізми цифрової підзвітності, забезпечувати безпеку даних і використовувати такі технології, як Blockchain. Комплексний підхід до цифрового урядування сприятиме розвитку стійкої, інклюзивної та довірчої системи публічного управління.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
2. Цифрове урядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
3. Семченко-Ковальчук, О. Б. (2023). Використання блокчейну в публічному управлінні: трансформація технологічних можливостей. *Economic Synergy*, (2), 62–73. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-5>

БОБРОВСЬКА Олена,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та економічної безпеки Університету митної справи та фінансів

BOBROVSKA Olena,

Doctor for Public Administration, Professor, Professor of the Department of Economics and Economic Security, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-2174-9040>

ОСНОВНІ КОМПОНЕНТИ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЇХ ВИЗНАЧЕННЯ І НАКОПИЧЕННЯ

THE MAIN COMPONENTS OF INFORMATION RESOURCES OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: THEIR DEFINITION AND ACCUMULATION

It is noted that the development of public administration information in the necessary directions depends on the purposeful development of its components, combined into separate blocks, which have clearly defined parameters, characteristics and constructed information systems of different spheres of activity, which have many unused reserves. The set of basic blocks and components of information resources of the public administration system, which allows to imagine the peculiarities of their formation, solving the issue of their increase, organizational steps to provide all types of information in the public administration system, comparing them with the spheres of use, purpose, roles and capabilities. Promote and provide public management system of good quality.

Keywords: public administration system, public authorities, information resources, components of information field, information blocks.

Характерною особливістю суспільного розвитку у XXI ст. є формування і стрімкий розвиток інформатизації, яка стала потужним складником потенціалу в усіх сферах суспільного життя. В наукових дослідженнях підкреслюється, що інформація – це цінний нематеріальний ресурс держави, який відображає різні аспекти суспільного життя і здатність людей до їх визначеності і сприйняття, технологій творення, розуміння форм подання, використання під час виконання функцій управління та інших аспектів для підвищення їх впливу на ефективність діяльності. Інформатизація чинить великий вплив на зміну і розвиток механізмів суспільного руху і створює нові підходи до формування інформаційного середовища суспільних систем і об'єктів. Водночас простежується недостатня увага органів публічної влади до підвищення якості інформації в управлінській сфері і пов'язаності її з керованими системами і розвитком інформатизації всього народногосподарського комплексу країни. Множинність і багатоаспектність питань, які повинні бути розглянуті і вирішені в процесах формування інформаційних ресурсів системи публічного управління потребує постійної уваги і певного контролю, які повинні вирішуватись системно на основі обґрунтованих методологічних засад з урахуванням сучасних досягнень у цьому напрямі, що, безумовно, надасть нові імпульси розвитку інформатизації країни.

В системі публічного управління робота з інформацією потребує вміння її оцінювання з точки зору прозорості, повноти, корисності, безпеки для забезпечення загальнонаціональних інформаційних потреб. Зайва, поверхова і неякісна інформація знижує результати ухвалюваних рішень і навіть може призвести до певної шкоди. Інформація, що використовується, повинна бути своєчасно відображеною, повною, із чітко виділеною сутністю, повноцінним змістом, перевіреною на безпечність в усіх сферах застосування. Для її використання органами публічної влади інформації вона повинна бути предметно окреслена, розмежована і водночас інтегрована в процеси і напрями її майбутнього застосування. Це потребує чіткого розуміння архітектури інформаційної системи публічного управління, її побудови, визначення умов її використання і систематичного удосконалення можливостей її розгортання і подальшого розвитку.

При дослідженні змісту структури інформації її умовно можна поділити на дві підсистеми – внутрішню і зовнішню, які безпосередньо забезпечують інформацією діяльність органів публічної влади. Перша – формує зміст інформації, дії і процеси, які забезпечують повний обсяг інформації

про суб'єкто-об'єкти національного господарства країни. Друга підсистема формує інформацію про результати їх спільної діяльності. Інформація обох підсистем тісно переплітається, формується і розвивається одночасно і має двоєдиний характер. При її зборі створюються аспекти інформатизації спільних дій у самій системі управління, які можуть бути новими у складі інформаційних ресурсів. В другій підсистемі відображаються зміни у функціонуванні наявних і нових суб'єкто-об'єктів публічного управління. Сукупність інтегрованих блоків інформації, що охоплює її основні джерела для органів публічної влади, наведена на рисунку:



В першому блоці акумулюється вичерпна інформація згідно з чинним законодавством країни і науковими основами становлення державотворення і функціонування держави як особливого інституту суспільства з її характеристиками, що розкриваються в законодавстві країни, повноваженнях і відповідальності органів влади, та інша інформація, яка відображає зміст, призначення і роль органів публічної влади у формуванні і забезпеченні процесів суспільного розвитку. Другий блок вміщує концентровану інформацію про конкретні види і зміст функцій і завдань публічного управління, повноваження і відповідальність органів його здійснення, умови і методи розробки і виконання, вплив і підтримку позитивних результатів виконання функцій і завдань органів публічної влади на діяльність керованих систем і їх складників. У третьому блоці формується й утримується інформація про склад народногосподарського комплексу країни, сфери адміністративно-територіального поділу, ресурси і галузі, суб'єкто-об'єкти господарювання різних видів власності, вироблену продукцію, послуги та інші матеріальні й соціальні результати функціонування суспільства за прийнятими для їх оцінювання показниками і характеристиками. Четвертий блок містить інформацію про структуру органів публічної влади, напрями їх діяльності, спрямованість, формування, взаємодію, взаємозв'язки і зміст результатів. Цей блок формує соціальні нематеріальні ресурси країни використовувані при проектуванні всіх видів функціональної діяльності і процесів розвитку суспільства. П'ятий блок складається з усіх інформаційних систем держави, мережі їх безперервних інформаційних потоків, які мають загальнодержавне призначення і привносять її у склад інформаційних ресурсів держави і її усіх локальних систем. Блок охоплює дані про всі адміністративно-територіальні одиниці, що створюють єдність адміністративно-територіального устрою держави. Шостий блок являє собою інформаційні ресурси діяльності органів публічної влади, в якому концентруються результати загальнодержавних інформаційних процесів, що розкривають стан і рівень розвитку управління країною, організаційні блоки і процеси, механізми реалізації і відповідні структури виконавців. Інформація системи публічного управління об'єктивується відповідними інформаційними масштабами даних, забезпечується інформаційними технологіями вищого інноваційного рівня, апаратним технічними оснащенням, відповідними програмами, моделями та іншими засобами. При цьому кожен блок являє собою складову частину цілого і водночас є самостійним, автономним, який має власні цілі, структуру завдань, методи, технології і механізми, системні внутрішні і зовнішні зв'язки [1].

Ознайомлення з основними складниками виокремлених структурних блоків і їх інформаційних компонентів дозволяє уявити особливості формування складових елементів, їх нарощення,

організаційні кроки забезпечення всіх видів дій у системі публічного управління, порівнюючи їх з призначенням, ролями і можливостями органів влади сприяти і забезпечувати систему публічного управління інформаційними ресурсами належної якості. Головний висновок стосовно аналізу і розуміння упорядкування інформаційних ресурсів системи публічного управління – це розуміння того, що вони повинні формуватись системно, керовано і виконувати роль потужного національного інформаційного ресурсу.

Список використаних джерел

1. Бобровська О. Ю., Бобровський О. І. Інформаційне середовище системи державного управління: невикористані можливості розвитку і застосування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.11.4>

УДК 351:004(477)

БОБРОВСЬКИЙ Олексій,

доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, докторант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

BOBROVSKYI Oleksii,

PhD in Public Administration, Doctoral student of department of public management and custom administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-7395-7477>

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ДІЄВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО МОЖЛИВОСТЕЙ

IMPROVING THE INFORMATION ENVIRONMENT OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS AN EFFECTIVE FACTOR IN INCREASING ITS CAPABILITIES

The role of information in the processes of formation and implementation of public administration is determined. An attempt is made to distinguish the concepts of «information space» and «information environment». The information environment is considered as one of the complex forms of existence of information used in the public administration system, in which the basis is created, the types and content of information about the functioning of society, methods, technologies and processes of informatization are concentrated and revealed. The expediency of considering the information environment, its research and development as a factor capable of supporting and increasing the capabilities of public administration is determined. The content of the concept of «information environment of the public administration system» is specified. Problematic issues of regulated creation of information space and information environment of public administration and methods of its improvement are determined.

Keywords: public administration system, public authorities, information, information space, information environment.

Інформація як результат відображення фактів і всіх аспектів суспільного життя давно використовується в суспільстві. Вона стала духовною субстанцією життя людей і соціуму. Поняття «інформація», «інформатизація» набули широкого застосування в різних галузях знань і суспільної діяльності, дослідженнях технологій, процесів і механізмів управління, соціальних та інших видах комунікативних відносин суб'єктів господарювання. Інформація стала базовим складовим елементом похідних понять «інформаційний простір», «інформаційне середовище» «інформаційні комунікативні відносини». Їх створення, ознаки і прояв досліджуються, уточнюються, поглиблюються і доповнюються. Застосування цих понять у різних сферах життєдіяльності суспільства підтверджується постійним підвищенням ролі, важливості інформаційного ресурсу.

Особливу роль інформація та її похідні відіграють у процесах формування і здійснення державного управління, що зазначено у ст. 34 Конституції України. У змісті багатьох актів управління державою і в наукових дослідженнях при пізнанні процесів інформаційного середовища, існування і здійснення функцій органів влади, стратегування і прогнозування дійсності в майбутньому ширшим стає вживання змісту терміна «інформатизація». Однак хоч інформатизація і стала невіддільним атрибутом суспільного життя, досі залишається низка проблемних питань стосовно її ефективного використання і підвищення впливу на результати діяльності систем її застосовуваних. Причини такого стану в різних галузях діяльності різні. Для їх визначення необхідні окремі цілеспрямовані дослідження з чітко поставленими цілями й очікуваними результатами. Творення, поширення, використання, накопичення і зберігання інформації на сучасному етапі в усіх сферах діяльності стали активізуватись. Збільшення обсягів інформації змінює умови формування процесів життєдіяльності, розширює суб'єкт-об'єктні відносини та повноту інформаційної взаємодії в системі господарювання. Ці процеси не завжди можуть мати однозначний позитивний вплив. Для забезпечення достатності і якості інформації необхідно щоб кожна сфера її використання була оптимальною, а за умови зміни чи доповнення здійснювались необхідні коригуючі заходи. Це потребує чіткого змісту складників і умов

формування об'єктивно існуючих похідних понять прояву явища інформатизації – «інформаційний простір» і «інформаційне середовище».

Абстрактне поняття «простір» в характеризується такими властивостями, як структурованість, співіснування і взаємодія елементів в усіх матеріальних системах [1, с. 595]. В межах інформаційного простору, який охоплює сфери суспільної діяльності, створюється інформаційне середовище кожної галузі – окремі інформаційно обмежені частини, які характеризують і створюють інформаційні оточення спільної взаємодії її внутрішніх частин, зв'язки і взаємовідносини, поширюють і впливають на їх внутрішні процеси, механізми діяльності й умови розвитку. Інформаційне середовище визначається як «сукупність технічних і програмних засобів збереження, обробки і передачі інформації, а також політичних, економічних і культурних умов реалізації процесів інформатизації. Результатом розгортання процесу інформатизації, власне, і створюється інформаційне середовище» [1, с. 296].

В умовах інформатизації суспільства і розширення видів інформації процеси її використання швидко змінюються і потребують більш упорядкованого і якісного інформаційного середовища свого функціонування, його складників, процесів, мереж, засобів отримання, обробки, використання і збереження інформації та інших характеристик, які формують цілісність цього явища в усіх сферах. Це дозволить поглибити вплив і роль інформаційного забезпечення галузей, сприяти їх стійкості, динамічному розвитку і формуванню безпечного інформаційного оточення та інфраструктури. Цей висновок насамперед стосується галузей, для яких інформація є одним із головних ресурсів. В їх складі першою слід виділити галузь державного управління, яка за призначенням, значущістю дій і впливовістю на стан країни займає провідне місце в забезпеченні інтересів держави. Цим обумовлюється доцільність розгляду інформаційного середовища і його дослідження як чинника, що здатен підтримувати й підвищувати можливості публічного управління. Урахування вищезазначеного й узагальнення наявних неоднозначних визначень і підходів до змісту цього поняття та відсутність пропозицій щодо його застосування в практичній діяльності дозволили сформулювати таке визначення: інформаційне середовище системи публічного управління являє собою змістовно окреслений суб'єктно-об'єктний і організаційно визначений склад створюваної предметної і перероблюваної інформації для застосування в системі публічного управління, визначення її численних різновидів і їх змісту, схем пошуку, обробки й накопичення, спеціальних методів, технологій, технічних засобів і процесів інтеграційного поєднання і використання інформації загальнодержавного призначення, що відображає життя народу країни і закономірності розвитку [2].

Нині інформатизація суспільної діяльності, здійснювана в Україні, не зачіпає питання регульованого створення інформаційного простору та інформаційного середовища. Вони формуються стихійно і не розглядаються як чинники впливу на підвищення інформаційного потенціалу органів влади та укріплення інформаційного ресурсу держави. Має місце використання стандартних типових підходів для їх організаційного, технічного, апаратного й комп'ютерного забезпечення. При масштабності дій щодо інформатизації країни і численній кількості інформатизаційних систем різної галузевої належності такий стан не можна вважати достатньо позитивним для розвитку інформатизаційного простору держави й інформатизаційного середовища. Адже не всі інформатизаційні системи сфокусовані на підвищенні цінності інформації загалом для держави та її безпосереднього використання в діяльності органів публічної влади. Поки вони не являють собою певним чином організовану інформацію із сукупності даних з функціонування і розвитку країни, яка являла б собою системний інформаційний базис та інформаційне середовище діяльності усіх рівнів і гілок органів публічної влади. Тому проблемне питання визначення і окреслення інформаційних меж, схем, методології і процесів побудови інформаційного середовища системи державного управління потребує свого більш глибокого дослідження.

Список використаних джерел

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.]; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
2. Бобровська О. Ю., Бобровський О. І. Інформаційне середовище системи державного управління: невикористані можливості розвитку і застосування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.11.4>

УДК 342.92

ВИНОГРАДОВА Наталія,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПОПОВ Руслан,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

VYNOGRADOVA Nataliia,

Assoc. Prof. PhD of the Department of Public Administration and Customs Administration of University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-4398-0814>

POPOV Ruslan,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration of University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0000-5408-6848>

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ОРГАНІВ

USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF ANTI-CORRUPTION INSTITUTIONS

The use of modern digital technologies allows optimizing activities in many areas. Including in the field of combating corruption. The development and application of innovative technologies is carried out in all anti-corruption institutions of Ukraine. Digital transformation allows ensuring the integrity and effectiveness of anti-corruption agencies. Anti-corruption institutions use Big Data technologies, blockchain, distributed ledger (DLT), data exchange between information systems (API), implementation of artificial intelligence, etc. in their activities. These innovative solutions are designed to ensure technical compatibility between state (public) electronic registers, process large amounts of data, instantly transfer information, and automate a wide range of activities.

Keywords: Anti-corruption institutions, innovative technologies, digitalization of activities.

Використання інноваційних технологій, розвиток електронного урядування надають нові можливості не лише для вдосконалення адміністративних процесів у діяльності антикорупційних органів, підвищення їх ефективності, але й безпосередньо сприяють мінімізації корупційних злочинів, збільшенню довіри громадян до влади, розвитку демократії. Одним із основних принципів реалізації антикорупційної політики держави вважається саме принцип цифрової трансформації роботи органів державної влади та місцевого самоврядування [1].

У своїх публікаціях ми вже аналізували досвід застосування сучасних цифрових технологій у діяльності НАЗК, зокрема вказували, що для здійснення своїх повноважень НАЗК, використовуючи цифрові інструменти та технічні рішення, адмініструє: Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування; Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення; Єдиний державний реєстр фінансових звітів політичних партій, забезпечує ведення Єдиного порталу повідомлень викривачів. Також агентством було створено інформаційну систему моніторингу реалізації державної антикорупційної політики (ІСМ ДАП), у якій постійно відслідковується стан, динаміка, повнота та ефективність виконання 1187 заходів, що реалізуються понад сотнею органів влади, підприємствами, установами та організаціями [2]. Необхідно зазначити, що створені агентством цифрові продукти та ІТ-інструменти постійно модернізуються, а також вводяться в експлуатацію нові ІТ-продукти. Так, з моменту формування Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки протягом року Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, як програмно-апаратний комплекс було модернізовано, а саме було запроваджено такі новації: можливість зміни виду декларації без подання нової декларації; інтегровано довідник марок, моделей транспортних засобів; запроваджено «випадаючий список» найбільш поширених

об'єктів декларування, який було сформовано за результатами проведеного аналізу декларацій за попередні періоди; усунуто можливість зазначати неіснуючу криптовалюту; полегшено введення інформації про банківські рахунки; створено можливість ознайомлюватися з даними, що містяться в інших реєстрах з використанням функції «Дані для декларації» тощо [1].

Цифрову трансформацію роботи антикорупційних органів можна простежити не лише на прикладі діяльності НАЗК. Хоча треба відзначити, що публічна інформація щодо розвитку та поширення сучасних ІКТ у діяльності антикорупційних інституцій на сайтах цих органів досить обмежена. В цьому плані найбільш інформативним є сайт НАЗК, де розміщена навіть спеціальна рубрика «Цифрова трансформація» [3]. Щоправда, заходи із запровадження сучасних інноваційних технологій в НАЗК закінчуються вереснем 2023 року, тобто дана рубрика потребує оновлення.

Щодо запровадження новітніх інформаційних технологій у діяльність детективів НАБУ та прокурорів САП можуть свідчити звіти НАБУ і САП за 1 та 2 півріччя 2024 року. Згідно із цими звітами співробітники САП і НАБУ у 2024 році стали активно застосовувати в роботі інноваційну систему електронного кримінального провадження «iКейс» (eCase Management System). На думку директора НАБУ С. Кривоноса «Система електронного кримінального провадження «iКейс», інтегрована наприкінці 2023 року з автоматизованою системою документообігу суду (Д-3), дозволила суттєво оптимізувати процес розслідування, а також зекономити часові та матеріальні ресурси установ. НАБУ, прокурори САП та судді ВАКС більше не витрачають час на паперову роботу, оскільки процесуальні документи заповнюються та передаються між відомствами в електронному вигляді. Наразі в «iКейс» доступні для використання понад 60 видів документів, які становлять 80 % роботи детектива. Працюємо над повним переходом процесуального документування в «цифру» [4]. Крім цього, в межах політики paperless НАБУ впроваджує цифрові документи бухгалтерського та управлінського обліку. В планах подальшої діджиталізації діяльності Бюро – розвиток системи електронного кримінального провадження «iКейс», зокрема розширення переліку цифрових процесуальних документів, рівнів інтеграції з ЄРДР і судовою системою, налагодження цифрової взаємодії зі стороною захисту.

На офіційному сайті Державного бюро розслідувань є така інформація щодо цифровізації діяльності цього органу: згідно із Інструкцією з діловодства «основною формою діловодства в ДБР є електронна, що впроваджується за допомогою СЕД (система електронного документообігу) ... із застосуванням кваліфікованого електронного підпису, кваліфікованої електронної печатки». Крім того, для взаємодії з іншими державними органами ДБР використовує систему електронної взаємодії СЕВ, яка призначена для автоматизації процесів створення, відправлення, передавання, одержання, оброблення, використання, зберігання, знищення електронних документів та копій паперових документів в електронному вигляді [5]. Також у звіті про діяльність ДБР за 2023 рік є сторінка «ІТ-інфраструктура», де без детального розкриття характеристик інноваційних технологій, які застосовуються у діяльності Бюро зазначається, що з метою забезпечення належної реалізації повноважень, ДБР має автоматизований доступ до 35 інформаційних і довідкових систем, реєстрів та банків даних, адміністратором яких є державні органи або органи місцевого самоврядування. «Протягом 2023 року структурні підрозділи забезпечено сучасними технічними засобами відповідно до новітніх технічних рішень і технологій: серверним обладнанням з метою впровадження технологій із використанням штучного інтелекту, пов'язаних з мікросервісами та BigData, обладнанням для зберігання даних, що дасть змогу збільшити обсяг масиву для зберігання даних, підвищити рівень безперебійної роботи та відмовостійкості, програмним забезпеченням для підвищення рівня кіберзахисту інформації в інформаційно-комунікаційних системах ДБР». А ще вказується, що важливим кроком у налагодженні обміну оперативною інформацією з іноземними партнерами стало отримання ДБР безпосереднього доступу до Мережевого додатка безпечного обміну інформацією Європейського поліцейського офісу (SIENA) та визначення ДБР третім контактним пунктом від України у Камденській міжвідомчій мережі з питань повернення активів (CARIN) [6].

На жаль, через обмеження обсягу публікації ми не проаналізували сучасні цифрові трансформації, які відбуваються в АРМА, СБУ та ВАКС, але це буде завданням для подальших наших наукових розвідок.

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що цифровізація роботи антикорупційних органів є потужним інструментом у підвищенні ефективності їх діяльності, а отже дає нові можливості протидіяти корупції.

Список використаних джерел

1. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки : затверджена Постановою Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text>
2. Виноградова Н.Л., Попов Р.В., Голоскіс В.В. Цифрова трансформація реалізації повноважень НАЗК як основа розбудови антикорупційної інституції. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрове суспільство: міжнародні економічні відносини, управління, фінанси та соціум». 02 травня 2024. Дніпро: УМСФ. – с. 218-220.
3. Цифрова трансформація. НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrova-transformatsiya-nazk/>
4. Звіт за II півріччя 2024 року. НАБУ. URL: <https://reports.nabu.gov.ua/interaction/>
5. Наказ Про затвердження інструкції з діловодства у центральному апараті Державного бюро розслідувань від 09.01.2023 № 16 URL: <https://dbr.gov.ua/assets/files/diyalnist/npa/16-vid-9.01.23.pdf>
6. Державне бюро розслідувань. Річний звіт про діяльність 2023. URL: <https://dbr.gov.ua/assets/files/zvit/zvit-pro-diyalnist-derzhavnogo-byuro-rozsliduvan-za-2023-rik.pdf>

ГЛУЩУК Олена,

студентка кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

HLUSHCHUK Olena,

student of the Department of Political Science and Public Administration at Lesya Ukrainka Volyn National University

Науковий керівник: **Інна НИНЮК**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

Е-ДЕКЛАРАЦІЇ: ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

E-DECLARATIONS: PREVENTION OF CORRUPTION IN PUBLIC ADMINISTRATION

The study examines the role of electronic declaration as an effective tool for preventing corruption in Ukraine's public administration system. It provides an overview of the main types of declarations and analyzes current challenges and prospects for improving financial control over officials. Attention is also given to the impact of the risk-based approach on the effectiveness of declaration verification and the detection of violations. The results show that electronic declaration enhances transparency in public administration. However, its effectiveness depends on improving legislation, expanding automated verification processes, and optimizing human resources. Further development will strengthen anti-corruption measures and increase public trust.

Keywords: corruption, electronic declaration, civil servant, public administration.

Вважаємо, що корупція в органах публічного управління є однією з ключових загроз демократичному розвитку та економічній стабільності нашої держави. В умовах реформування державного управління в Україні особливо важливим є впровадження ефективних антикорупційних механізмів, передусім, цифрових інструментів, які мінімізують людський фактор у прийнятті рішень та забезпечують прозорість діяльності державних службовців.

Незаперечним фактом є те, що одним із таких ключових механізмів є система електронного декларування, що дозволяє контролювати доходи та майно посадовців, а також запобігати незаконному збагаченню.

В Україні систему електронного декларування було запроваджено ще у 2016 року відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII [4]. Система була створена відповідно до вимог антикорупційного законодавства та міжнародних зобов'язань України перед ЄС та МФМ. Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК) керує всіма процесами, пов'язаними з електронним декларуванням та контролює їх ефективність.

Водночас, Декларація про доходи та майно державних посадових осіб – це щорічна декларація, яка подається державними службовцями та іншими публічними посадовими особами в рамках законодавства про цивільну службу і закону про протидію корупції [2]. В декларації зазначаються доходи, майно, фінансові зобов'язання, корпоративні права посадовців та їх сімей. В Україні електронні декларації подаються через Єдиний державний реєстр, що є публічно доступним.

Законом України «Про запобігання корупції» передбачено три види декларацій:

щорічна декларація – це документ, який подається суб'єктами декларування щороку в період з 1 січня до 1 квітня року, що настає після звітного. Вона охоплює весь попередній календарний рік (з 1 січня по 31 грудня) і містить інформацію про майновий стан декларанта на кінець року;

декларація при звільненні – подається протягом 30 календарних днів після припинення діяльності. Якщо протягом року особа кілька разів звільнялася з посад, що передбачають декларування, вона має подати окрему декларацію за кожен період, який не був охоплений раніше поданими деклараціями;

декларація кандидата на посаду – подається особами, що претендують на зайняття державної посади. Вона охоплює звітний рік (з 1 січня до 31 грудня), що передуює року подання заяви на зайняття посади, та містить інформацію станом на 31 грудня звітного періоду. Подається після перемоги в

конкурсі, але до призначення або обрання на посаду. Для кандидатів на державну службу категорії «А» подання декларації є обов'язковим для участі в конкурсі [1;3].

Контроль за своєчасним поданням декларацій покладається на органи, в яких працюють суб'єкти декларування. У разі виявлення порушень вони зобов'язані повідомити НАЗК для реагування та можливого притягнення до відповідальності. [5].

У кінці 2023 року НАЗК впровадило ризик-орієнтований підхід до перевірки декларацій. Документи з високим ризиком перевіряють уповноважені особи НАЗК на основі повідомлень від громадян, медіа та правоохоронців.

Як наслідок, впровадження у 2024 році ризик-орієнтованого підходу для відбору декларацій на повну перевірку дозволило суттєво підвищити ефективність виявлення порушень [6].

Система електронного декларування в Україні охоплює великий обсяг інформації, оскільки щорічно подається багато декларацій з детальними відомостями про доходи, майно та зобов'язання службовців. Проте, навіть з автоматизованими перевітками, є проблема ефективності перевірки всіх документів. Наявні ресурси НАЗК не завжди справляються з великим обсягом даних, а ручні перевірки потребують значних людських ресурсів. Незважаючи на ризик-орієнтований підхід, існують проблеми з підвищенням ефективності контролю. Недостатня чіткість у законодавчих нормах або неузгодженість між різними державними органами можуть призвести до затримок у перевірках і навіть недооцінки серйозних порушень.

На основі вищевикладеного, ми приходимо до висновку, що система електронного декларування в Україні є важливим інструментом у боротьбі з корупцією та забезпеченні прозорості діяльності публічних службовців. Вона дозволяє контролювати доходи, майно та фінансові зобов'язання посадовців, а також виявляти незаконне збагачення.

Попри досягнення, такі як ризик-орієнтований підхід, система стикається з викликами через обмежені ресурси та потребу в удосконаленні законодавства. Перспективи розвитку включають вимоги у розширенні автоматизації перевірок, покращенні координації між контролюючими органами та посиленні їх висококваліфікованими кадровими ресурсами з метою більш ефективного виявлення корупції.

Список використаних джерел

1. Види декларацій та порядок їх подання. URL: <https://dpzvk.kyivcity.gov.ua/vydy-deklaratsii-ta-poriadok-ikh-podannia> (дата звернення 14.02.2025)
2. Електронні декларації. URL: https://centraljust.gov.ua/materials/e_declarations (дата звернення 14.02.2025).
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 19.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 14.02.2025)
4. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Дата оновлення: 19.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 14.02.2025)
5. Про затвердження Порядку проведення повної перевірки декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування: наказ Національного агентства з питань запобігання корупції. від 29.01.2021 № 26/21. Дата оновлення: 20.12.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0158-21#Text> (дата звернення 14.02.2025)
6. Результати роботи НАЗК за 2024 рік: повні перевірки декларацій. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-provedennya-povnyh-perevirok-deklaratsiy-za-2024-rik-u-kozhniy-drugiy-iz-perevirenyh-deklaratsiy-vyyavleno-oznaky-nedostovirnyh-vidomostey> (дата звернення 14.02.2025).

ГРАНИК Євген,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

HRANYK Yevhen,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration of University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0007-8039-1708>

Науковий керівник: **Ірина КВЕЛІАШВІЛІ**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: MODERN CHALLENGES AND STRATEGIC GUIDELINES

Digital transformation in public administration enhances efficiency, transparency, and accessibility of government services. However, challenges such as regulatory constraints, cybersecurity, and resource limitations hinder progress. Open data initiatives and AI integration can improve decision-making and citizen engagement. Ukraine actively advances digital governance, with strategic goals for 2024, including full online service availability and IT sector growth. Participation in the EU's «Digital Europe» program accelerates digital infrastructure development. Successful transformation requires comprehensive reforms, infrastructure investment, and digital literacy programs to ensure sustainable and competitive governance.

Keywords: Digital transformation, public administration, open data, AI integration, e-governance.

Цифрова трансформація публічного управління є ключовим етапом у розвитку державного сектору, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. В умовах швидкої еволюції цифрових технологій уряди різних країн стикаються з численними викликами, серед яких правові обмеження, недостатність ресурсів та кібербезпека. Водночас розробка стратегій цифрової трансформації дозволяє державним інституціям адаптуватися до змін через підвищення якості управління та взаємодію з громадянами.

Значною перешкодою для цифровізації є недостатня адаптація законодавства до нових реалій. Регуляторні рамки багатьох країн не відповідають сучасним вимогам цифрової економіки, що уповільнює імплементацію технологічних рішень у державному секторі.

Україна активно розвиває інформаційні технології в різних сферах державного управління та суспільного життя, прагнучи відповідати сучасним тенденціям. Хоча вже досягнуто певних успіхів, комплексного підходу та значного впливу на загальний розвиток країни поки що не вдалося реалізувати. Це відбувається всупереч високому потенціалу українських ІТ-спеціалістів, які займають провідні позиції серед світових постачальників ІТ-аутсорсингових послуг.

За слушним твердженням Г.Ю. Разумей та М.М. Разумей саме використання діджиталізації у сфері публічного управління може стати значним поштовхом цифрових трансформацій для розвитку конкурентоспроможної економіки України. [1 с.141]

Також цифровізація у сфері публічного управління передбачає інтеграцію технологій даних у всі аспекти управління для підвищення ефективності, прозорості та залучення громадян. Відкриті дані є критично важливим компонентом цієї трансформації, оскільки вони дають публічному сектору забезпечити загальнодоступність даних та можливість їх використання. Зокрема, відкриті дані в публічному управлінні посиляються на ідею відкритості інформації для громадськості в зручному та доступному форматі. Вони можуть містити інформацію про державні витрати, громадський транспорт, охорону здоров'я, освіту, екологічні проблеми та багато іншого. Їх доступність має на меті дозволити громадянам краще зрозуміти, як працює уряд і як він витрачає державні кошти. Така підвищена прозорість може покращити громадську довіру, підзвітність і співпрацю між урядом та

громадянами. Він також надає цінну інформацію для політиків, науковців та інших зацікавлених осіб. [2 с.3]

Україна отримала можливість брати участь у програмі ЄС «Цифрова Європа» на період з 2021 р. по 2027 р., що передбачає підтримку розвитку цифрової інфраструктури, технологій та компетенцій в Україні. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь нашої країни у даній програмі відкрила доступ до фінансових та технічних ресурсів ЄС для розвитку та модернізації своєї цифрової інфраструктури, покращення цифрових навичок та впровадження цифрових інновацій. [3 с. 9]

Одним із наслідків співпраці з ЄС, стало створення Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифра), що забезпечує формування та реалізацію державної політики.

У сучасних умовах спостерігається інтенсивне впровадження цифрових технологій у роботу державних установ, що зумовлено розвитком механізмів регулювання та управлінських структур як на загальнодержавному рівні, так і в органах місцевого самоврядування. Кожна країна та міжнародна спільнота прагнуть знайти власні підходи до забезпечення ефективного державного управління, водночас визнаючи критичну роль національної безпеки та захисту прав громадян.

Електронні системи дозволяють зберігати великі обсяги даних та інформації про громадян, включно зі збереженою історією запитів, результатами їх обробки та поточного стану, планами та прогресом щодо їх реалізації. Це дає можливість держслужбовцям легко відслідковувати динаміку запитів від громадян і швидко знаходити необхідні дані. [4 с. 178]

Однак, поряд із перевагами, цифрова трансформація публічного управління супроводжується значними викликами, зокрема питаннями кібербезпеки, доступності цифрових технологій, регулювання штучного інтелекту та недостатністю технічної інфраструктури. Враховуючи ці аспекти, майбутня стратегія цифровізації має ґрунтуватися на таких ключових напрямках: Розвиток телекомунікаційної інфраструктури; інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в державне управління; підвищення цифрової грамотності населення; розвиток електронного уряду та онлайн-сервісів; розвиток цифрових технологій у ключових сферах економіки.

Успішність цифрової трансформації публічного управління залежатиме від швидкості впровадження реформ, рівня технічного забезпечення та адаптації державних структур до нових реалій. Комплексний підхід, що включає інфраструктурний розвиток, освітні ініціативи та інтеграцію інноваційних технологій, стане основою для ефективного, прозорого та сучасного управління в Україні.

Список використаних джерел

1. Разумей Г. Ю. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України / Г. Ю. Разумей, М. М. Разумей // Публічне управління та митне адміністрування. – 2020. - № 2(25). – С. 139 – 145.
2. Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2023). Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists. https://cris.unibo.it/retrieve/662861b7-b8fd-4569-9826-c8169fb347d7/Digital_Transformation_in_the_Public_Administrations_A_Guided_Tour_for_Computer_Scientists.pdf
3. Голобородько Т.В. Лідерська складова цифрових трансформацій: виклики та можливості у контексті європейської інтеграції/ Голобородько Т.В., Міщук Є.В.// Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. – 2023. -№34 - С. 7 – 14.
4. Цира О.В. Цифрова трансформація органів державного управління: роль ікт в оптимізації управлінських процесів.// Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY». – 2024.-№ 4 (14). – С. 171 -181.

ZHMUD Kateryna,

Postgraduate student of the Department of State Studies, Law and European Integration of Institute of Public Service and Administration National University «Odesa Polytechnic»

ЖМУД Катерина,

аспірантка кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

INVESTMENT INSURANCE DURING THE WAR IN UKRAINE: CHALLENGES, CASES AND PROTECTION MECHANISMS

СТРАХУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ВИПАДКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ

During armed conflicts, such as the war in Ukraine, ensuring a stable investment climate becomes a critical task for the state and the international community. Investment insurance is an important tool for minimizing risks and protecting investors in an unstable environment. Here, we will look at the peculiarities of investment insurance during the war in Ukraine, analyze the work of such initiatives as the «investment nanny» and UkraineInvest, and share cases of using international and national insurance mechanisms. During martial law, investors face a number of challenges, and military operations pose a number of threats to investors, including physical destruction of infrastructure, economic and political instability, currency risks, and legal uncertainty. Studies by the World Bank and the International Monetary Fund indicate that the most significant problems are the instability of the legal framework and the risk of property expropriation [1]. One of the main issues for an investor is investment protection and insurance, especially during military operations in the country. Several types of insurance can protect investors during the war:

Political risk insurance. For example, MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) insurance is an agency that is part of the World Bank. Its main function is to provide political risk insurance for investors and lenders who invest in developing countries. MIGA provides guarantees to protect investments against risks such as:

Expropriation or nationalization of property.

Currency restrictions and currency conversion risks.

Political instability, including war and civil unrest.

Breach of contract or failure of states to fulfill obligations to investors.

MIGA protects investors from political risks, such as nationalization or confiscation of property [2]. MIGA works with many countries to provide insurance for investments in conflict zones.

War risk insurance. Military operations often lead to physical destruction of infrastructure. Companies such as Lloyd's of London offer special insurance policies to protect assets during military operations [3]. Lloyd's is one of the world's oldest and largest insurance markets, offering policies that cover a variety of risks, including those related to war and political instability. In the case of investors or businesses operating in high-risk areas, Lloyd's insurance provides financial compensation for losses due to war or political instability. Lloyd's cooperates with a wide network of specialized insurers who have expert knowledge in determining military and political risks in certain regions. This is particularly important in the context of investments in Ukraine during the war. As armed conflict significantly increases the risk of asset loss, insurance against such risks becomes an important part of an investment strategy to attract and retain foreign capital. This is also in line with the efforts of, for example, initiatives such as the «investment nanny» in Ukraine, which aims to simplify procedures for investors and reduce risks through state guarantees. Initiatives such as UkraineInvest's «investment nanny» program are attempts by the government to attract foreign investment even during a time of war. These programs cooperate with international insurance agencies, such as Lloyd's, and provide investors with access to state guarantees to minimize risks.

Expropriation risk insurance. This insurance protects investors from losses due to government decisions, which is important for countries with an unstable political situation.

MIGA, which provides investor protection through political risk insurance. The agency, which is part of the World Bank Group, has announced an investment insurance program in Ukraine to rebuild the destroyed infrastructure [4]. MIGA's initiative to insure investments in Ukraine is an important step towards

the country's economic recovery. This program not only protects investors from risks, but also stimulates the attraction of international capital needed to rebuild critical infrastructure. As a result, Ukraine is gaining access to financing that will help to restore the economy faster and prepare the ground for sustainable development after the war. The World Bank is also making a significant contribution, providing support at the level of international funds and organizations to restore the investment climate in Ukraine after the war.

In addition to international support mechanisms, there are also national ones. The government of Ukraine recognizes the importance of investor protection and has created a number of national mechanisms to support them. One of these initiatives is the «investment nanny» program, which was announced by President Volodymyr Zelenskyy in 2020. The main idea of this initiative is to provide foreign investors with personal managers (so-called «nannies») who help them solve administrative issues and reduce bureaucratic obstacles [5].

Another important mechanism is the work of UkraineInvest, which is the official investment promotion agency of Ukraine. UkraineInvest actively works with foreign investors, providing support in finding opportunities for investment and organizing business in Ukraine, including in times of war. UkraineInvest develops recommendations for investors to reduce risks and provides consulting services on possible state guarantees. One example of the use of national and international investment protection mechanisms in times of war is the project to restore Ukraine's energy infrastructure, which was launched in 2023. An investor from Germany signed an agreement with Ukrainian companies to rebuild destroyed power plants. The project was insured through MIGA and supported by the national «investment nanny» program, which ensured the expedited receipt of all necessary permits and licenses. The main problems of insuring investments during wartime are the high cost of insurance policies and the unpredictability of events. In times of war, insurance premiums increase significantly, making insurance less affordable for many investors. However, international mechanisms, such as MIGA and national initiatives, help to reduce financial pressure on investors and provide them with additional guarantees. Insuring investments in times of war is critical to ensuring economic stability and attracting capital for the country's recovery. Ukraine is actively using international and national investor protection mechanisms to create conditions for long-term investment even in the face of armed conflict. Programs such as the «investment nanny» and MIGA support are important steps towards economic recovery after the war and attracting foreign investors.

References

1. Smith, J. et al. (2022). *Political Risk Insurance in Conflict Zones*. Cambridge University Press.
2. Johnson, M. (2020). *Global Investment Protection*. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/403901590645496246/pdf/Global-Investment-Competitiveness-Report-2019-2020-Rebuilding-Investor-Confidence-in-Times-of-Uncertainty.pdf>.
3. Hawkins, R. (2023). *War and Terrorism Insurance: A Global Perspective*. Oxford University Press. <https://www.law.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-06/OUULJ%2012th%20Edition%20%28Final%20Version%29.pdf>.
4. OECD (2022). *Post-Conflict Reconstruction and Investment*. <https://www.oecd.org/en/topics/conflict-and-fragility.html>
5. Zelenskyy, V. (2020). *Ukraine's Investment Strategy*. Ukrainian Governmental Press Conference. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=en-GB&id=ddd9f29a-04d4-4624-8b7e-c7f3d9fbde35&title=TheGovernmentOfUkraineAnnouncesItsPlanToLaunchAUkraineDevelopmentFund-ToCreateOpportunitiesForPublicAndPrivateInvestorsToParticipateInTheFutureReconstructionOfTheUkrainianEconomy>.

IVANENKO Valeriia,

Master's degree in specialty 281 «Public Management and Administration» Mykolaiv National Agrarian University

ІВАНЕНКО Валерія,

магістерка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Миколаївського національного аграрного університету

Науковий керівник: Вячеслав КУРЕПІН, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри методики професійного навчання Миколаївського національного аграрного університету

ADAPTATION OF PUBLIC DISCUSSIONS ONLINE USING ONLINE TOOLS

АДАПТАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ОБГОВОРЕНЬ В ОНЛАЙН-РЕЖИМІ ЗА ДОПОМОГОЮ ОНЛАЙН-ІНСТРУМЕНТІВ

Невизначені умови: спочатку пандемія COVID-19, потім повномасштабна війна на території України. Масовий перехід від роботи в спільному просторі (офлайн-заходи) до дистанційної роботи стає чимось більшим. Використання під час проведення публічних обговорень (консультацій) онлайн-інструментів надають додатково значні переваги: отримання зворотного зв'язку; організація особистого обговорення; охоплення ширшої аудиторії за допомогою опитування або соціальних мереж. Саме онлайн-інструменти дозволяють перевести публічні обговорення в онлайн-режим. Перехід відбувається дуже швидко.

Ключові слова: публічні обговорення, дистанційна робота, онлайн-інструменти.

We live in uncertain conditions, first the COVID-19 pandemic, then a full-scale war on the territory of Ukraine. Therefore, the mass transition from working in a shared space (offline events) to remote work is becoming something more [1, P. 63]. The use of online tools during public discussions (consultations) provides additional significant advantages: receiving feedback; organizing a personal discussion; reaching a wider audience through surveys or social networks. It is online tools that allow public discussions to be moved online. And this transition is happening very quickly.

At first glance, public discussion online seems like an extremely difficult task: the use of different platforms, technical difficulties, etc. disrupt meetings. But the difficulties are becoming fewer, because many people have already mastered online tools and technical difficulties are becoming a thing of the past. Public consultations bring together participants to discuss issues, problems, develop policies, and make decisions [2, P. 154].

The online meeting integrates feedback between authorities and citizens, representatives of certain professions, civil society institutions, professional associations, and other groups directly affected by the issue at hand. Using online tools, public consultations can be conducted in a variety of formats and on a variety of topics. This is an online survey, a series of public discussions, etc. Public consultations provide a direct and constructive way to influence the shaping of the issues being discussed, ensuring that the needs of all parties to the conversation are met.

Public online consultations (online tools) help make decisions, navigate public opinion, and strengthen public trust in the government, increasing its transparency and accountability. Conducting such an online event can be effective at the initial stage of problem identification, as such consultations can influence the final version of the approved solution and can help identify risks and costs.

We recognize that there are many creative tools for engaging the public in policymaking online [3, P. 163]. These tools are becoming increasingly accepted and accessible, and methods such as co-creation and idea ranking are becoming more popular among local governments seeking feedback.

As part of the public discussion, there are specific actions that require additional attention in the event of a transition to online mode. It is on them that we will focus our attention.

Event development. Different events during a public discussion (speakers, small group discussions, question and answer sessions) require different types of online space and technical capabilities. The format of the online event depends on the sequence of actions and the choice of platform for engaging participants.

Preparation for the consultation. An important aspect of moving a public discussion online, involving participants, is the means of communication. You are the one who chooses a representative group of people to collectively solve problems in the group. [4, с. 40]. The facilitation team should understand their role, be familiar with the public discussion program and software. Good preparation will ensure you focus on the discussion. A person who is involved in decision-making, when their opinion is heard and included in the consideration of the final decision, is then more inclined to implement managerial decisions.

Facilitating a discussion. The online public consultation mode is full of technical aspects, changes to which during the public discussion may nullify. Both organizers and participants may know almost nothing about online settings or events. For event participants, online facilitation requires additional practice [5, с. 40]. They need to understand online tools: what to click; when they have the opportunity to speak and discuss; and express their suggestions.

Platform data collection and use. Online public discussion mode provides an opportunity for expanded data collection. It is necessary to understand which chats, recordings, and other methods of data collection can be useful for developing certain activities. The most important thing is to know how to collect new data and where it can provide the most valuable information in the context of public consultations.

Therefore, the online public consultation mode requires specific meetings and discussions. When considering using online modes, think about the goals of the consultation, the audience and the team that will work alongside you, as well as the different limitations and challenges of offline and online modes, and whether your goals will be achieved online.

References

1. Kurepin V., Ivanenko V. (2024). Applying Digital Technologies in Agriculture to Achieve Sustainable Development Goals. *Modern Economics*, 47(2024), 62-69. [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09).
2. Shebanina, O., Kormyshkin, I., Kliuchnyk, A., Reshetilov, G., & Zhebko, O. (2024). Management of sustainable land use projects in accordance with EU requirements. *Scientific Horizons*, 27(10), 148-161. <https://doi.org/10.48077/scihor10.2024.148>.
3. Pindera, M. V., & Kurepin, V. M. (2023). *A perspective on modeling local economic development of the community* [Conference presentation abstract]. Ecological and social aspects of economic development in the context of European integration, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine, 162–164. <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/15757>.
4. Kliuchnyk, A., Shyshpanova, N., Prohoniuk, L., Galunets, N., & Sokolik, V. (2024). The role of labour resources in the development of food self-sufficiency of territorial communities of the Mykolaiv Oblast. *Ekonomika APK*, 31(6), 36-47. <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/6.2024.36>.

ІВЛЕВ Даниїл,

здобувач вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету

ЛІВАНДОВСЬКА Олена,

асистент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

IVLIEV Daniil,

student of Mykolaiv National Agrarian University

LIVANDOVSKA Olena,

assistant of the department of public management and administration and international economics Mykolaiv national agrarian university

<https://orcid.org/0000-0003-2676-8635>

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN USING MODERN DIGITAL TOOLS TO PREVENT CORRUPTION

This study explores international experience in using modern digital tools to prevent corruption and the potential for implementing similar practices in Ukraine. Countries such as Brazil, the United Kingdom, and EU member states actively use AI, Big Data analytics, and open data registries to enhance transparency and detect fraudulent activities. The research examines key initiatives, including Brazil's AI-powered bot Alice, the UK's SNAP platform, and the EU's DATACROS project. Adapting these technologies in Ukraine could improve monitoring processes, enhance the efficiency of anti-corruption measures, and strengthen public sector accountability.

Keywords: corruption prevention, Ukraine, digital governance, public sector transparency, AI.

У сучасному світі цифрові технології відіграють ключову роль у запобіганні корупції, забезпечуючи прозорість та підзвітність у публічному секторі. Успішне впровадження цифрових інструментів контролю підвищує ефективність державної боротьби з корупцією, виступаючи більше у ролі превентивного заходу запобігання.

Наразі цифрові технології для запобігання корупції не зупиняються лише на запровадженні реєстрів публічної інформації. Сьогодні країни активно використовують цифрові податкові системи, аналітику великих даних (Big Data), технології штучного інтелекту, які у комбінації з відкритими реєстрами дозволяють не тільки швидше реагувати на порушення, але й проактивно виявляти загрози ще на ранніх етапах. В цьому контексті дуже важливим є досвід Європейського Союзу, Бразилії та Великої Британії.

Однією з найцікавіших технологічних інновацій став автоматичний аналіз тендерів та публічних закупівель за допомогою штучного інтелекту. Зокрема, у Бразилії було запроваджено бота Alice, який в автоматичному режимі аналізує замовників та компанії-виконавців, висвітлюючи потенційні розкрадання та анти конкурентні практики, попереджаючи групи аудиторів ще до прийняття остаточного рішення про закупівлю. Запровадження цього бота значно покращило здатність уряду виявляти корупційні схеми, зменшивши фінансові втрати у перевірених випадках на 30% і підвищивши захист державних коштів [1].

У Великій Британії уряд запровадив платформу мережевої аналітики (Single Network Analytics Platform, SNAP) у партнерстві з Quantexa. Ця платформа аналізує контракти з публічних реєстрів, допомагаючи виявляти неправомірні вимоги на державні кошти. Очікується, що після оновлення система зможе виявляти підставні компанії та недобросовісних суб'єктів господарювання [2].

Європейське управління з питань запобігання зловживанням та шахрайству (European Anti-fraud Office, OLAF) наразі впроваджує автоматичний аналіз внутрішнього робочого листування за допомогою ШІ, для виявлення підозрілих та завуальованих обговорень з економічних порушень. Також, розробляється експериментальний проєкт DATACROS - технологія на базі ШІ, яка повинна виявляти аномалії у структурі власності фірм, запобігаючи відмиванню грошей, змови та корупції.

Проект вже запроваджено у 7 європейських країнах, зокрема у Румунії, Італії, Іспанії, Франції, Бельгії, Литві та Чехії [3].

В Україні Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) запровадило використання ШІ для автоматичної перевірки декларацій, що змінило підхід до відбору для ручних перевірок. Система оцінює ризики і декларації з найбільшим ризиком направляються на ручну перевірку представниками НАЗК. Це дозволило зменшити навантаження на персонал, підвищити швидкість обробки декларацій та покращити якість перевірки ризикованих випадків [4].

В Україні наразі лише розробляється рішення з використанням ШІ для автоматичної перевірки публічних закупівель. Тому важливо вивчати міжнародний досвід, адаптувати його під національні умови та розвивати державні реєстри. Вдале розширення реєстрів та впровадження моніторингових інструментів на основі ШІ допоможе протистояти корупції ефективніше.

Отже, міжнародний досвід у сфері цифрових технологій для запобігання корупції може стати корисним орієнтиром для України. Впровадження таких технологій сприятиме підвищенню ефективності державного управління, прозорості процесів та зміцненню громадської довіри.

Список використаних джерел

1. U4 Anti-Corruption Resource Centre. Unlocking AI's potential in anti-corruption: Hype vs. Reality. URL: <https://www.u4.no/blog/unlocking-ai-s-potential-in-anti-corruption-hype-vs-reality>.
2. Think.Digital Partners. UK government upgrades its fraud detection capabilities. URL: <https://www.thinkdigitalpartners.com/news/2024/03/21/uk-government-upgrades-its-fraud-detection-capabilities/>
3. Datacros II. URL: <https://www.transcrime.it/datacros2/>
4. Національне агентство з питань запобігання корупції. Всі подані декларації будуть охоплені увагою НАЗК за рахунок нового інструменту автоматизованої перевірки – Артем Ситник. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/vsi-podani-deklaratsii-budut-ohopleni-uvagoyu-nazk-za-rahunok-novogo-instrumentu-avtomatyzovanoi-perevirky-artem-sytnyk/>

КОЛОДУБ Валерій,

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

KOLODUB Valery,

postgraduate student of the Department of State Studies, Law, and European Integration of Public Administration and Civil Service Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0008-4247-8447>

Науковий керівник: **Катерина РОВИНСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ КОРПОРАТИВНИХ ПРАВ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION OF CORPORATE RIGHTS IN UKRAINE

The paper examines the digitalization of corporate law, focusing on the shift from traditional paper-based procedures to end-to-end online processes. It explores how digital technologies are transforming corporate registration and operations while simultaneously introducing risks such as fraud, the creation of fictitious companies, and unauthorized use of personal IDs. The study also highlights challenges for foreign investors due to language barriers in Ukrainian digital services and stresses the need for a globalized approach to Ukrainian corporate law. Ultimately, digital transformation in corporate relations and e-government represents a paradigm shift in societal development.

Keywords: digitalization, corporate law, digital transformation, e-government, globalization, fraud prevention.

Термін «діджиталізація» (оцифрування) поки що майже не використовується в українській правовій науці. Проте останні кілька років розвитку європейського корпоративного права проходять під знаком його «діджиталізації» або оцифрування.

Діджиталізація корпоративного права передбачає зміни в процедурах, регульованих корпоративним законодавством, з переходом від паперових процесів, що вимагають особистої присутності заявника перед компетентним органом, до прямих онлайн-процедур, які не потребують безпосередньої участі посередника чи компетентного органу (end-to-end direct online procedure).

Цей підхід акцентує увагу на трьох основних елементах:

- **онлайн-процедура** (online), яка передбачає процес, що здійснюється через інтернет і доступний кінцевим споживачам послуг;
- **пряма онлайн-процедура** (direct), яка передбачає процес, який кінцевий споживач може виконати самостійно без втручання посередника чи компетентного органу;
- **безперервна онлайн-процедура** (end-to-end), яка передбачає процес, усі етапи якого відбуваються виключно онлайн, без потреби у паперових носіях чи фізичній присутності.

Діджиталізація замінює старі засоби електронної комунікації, такі як телефон, факс, телеграф, і змінює не лише спосіб, але й зміст нашої комунікації. Сучасні цифрові технології дозволяють створювати та поширювати великі обсяги інформації майже необмеженому колу осіб швидко, якісно та без значних витрат [1].

З огляду на ці розширені можливості, постає питання: які принципово нові цілі можна визначити у сфері правового регулювання корпоративних відносин? Чого ми можемо досягти за допомогою сучасних комунікаційних засобів? Класичні підходи корпоративного права щодо розкриття інформації потребують перегляду, оскільки вони відображають застарілі уявлення

регулятора про носії інформації та способи їх передачі. Більшість національних корпоративних законів були написані в «доцифрову епоху».

У травні 2015 року Європейська комісія представила Стратегію цифрового єдиного ринку як центральний пріоритет на наступні чотири роки. Метою стратегії є створення відкритого, взаємопов'язаного цифрового єдиного ринку та посилення позитивного впливу цифрової трансформації на європейське суспільство та бізнес. У Єврокомісії вважають, що це забезпечить зростання економіки ЄС на 415 млрд євро щороку та допоможе створити сотні тисяч нових робочих місць.

В ЄС налічується близько 24 млн компаній, 80% з яких – приватні, а 98–99% приватних компаній – це малі та середні підприємства (SME). Компанії активно впроваджують сучасні цифрові технології у свій бізнес, але їхні можливості щодо використання нових цифрових методів комунікації з державними органами та акціонерами різняться і часто обмежені. Деякі країни пропонують своїм компаніям прості та зручні безперервні онлайн-процедури, тоді як в інших такі процеси все ще вимагають фізичної присутності, оформлення паперових документів або звернення до посередників (нотаріусів, реєстраційних агентів) тощо.

Метою діджиталізації корпоративного права ЄС є уніфікація можливостей використання онлайн-інструментів для здійснення основних операцій компаніями з різних країн ЄС.

У 2016 році було прийнято План дій щодо електронного урядування на 2016 - 2020 роки, який підкреслює роль публічної адміністрації у сприянні компаніям швидко розпочати бізнес, здійснювати операції та розширювати діяльність за межі своєї країни – усе це має бути можливим онлайн за допомогою сучасних технологій.

Важливо приділяти увагу запобіганню потенційним зловживанням, особливо шахрайству, оскільки цифровізація корпоративного права створює умови для нових правопорушень у цій галузі, таких як реєстрація фіктивних компаній або використання чужих ідентифікаційних даних для здійснення певних дій.

На перший погляд, Україна загалом рухається в ногу з країнами Європейського Союзу, активно інтегруючи цифрові технології в корпоративні відносини та реєстраційні послуги. Однак ситуація суттєво змінюється, коли мова йде про участь іноземних інвесторів у реєстраційних або корпоративних процесах. Для них більшість таких можливостей є недоступними через мовні бар'єри, оскільки вони вимагають знання української мови. Українське законодавство не передбачає обов'язкового використання англійських інструментів, які б зробили реєстраційні сервіси доступними для іноземців. Портал «Онлайн будинок юстиції» функціонує виключно українською мовою і не містить інформації англійською навіть загального, роз'яснювального характеру. Крім того, українське корпоративне законодавство не враховує особливостей комунікації з іноземними інвесторами та не містить норм, спрямованих на полегшення такої взаємодії [2]. Отже, очевидно, що не лише цифровізація, але й глобалізація корпоративного права України, адаптація його до потреб іноземних інвесторів та компаній, повинні стати ключовими напрямками розвитку в найближчі роки.

Таким чином, можна зробити висновок, що цифровізація корпоративних відносин у бізнесі, впровадження електронного урядування в діяльність органів публічної влади та перехід до електронної демократії на рівні громадян і державних структур створять умови для зберігання, захисту, поширення та комплексного використання всіх видів інформаційних ресурсів, забезпечуючи вільний доступ до них для всіх зацікавлених сторін. Це, у свою чергу, призведе до зміни всієї парадигми суспільного розвитку – від використання інформаційних технологій в управлінні окремими сферами до повної цифровізації державних та суспільних відносин.

Список використаних джерел

1. Кібенко О. Діджиталізація як нова ера розвитку корпоративного права. URL: <https://sud.ua/ru/news/blog/145948-didzhitalizatsiya-yak-nova-erarovzvitku-korporativnogo-prava> (дата звернення: 09.02.2025).
2. Тетеряник Б.С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. URL: <http://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf> (дата звернення: 09.02.2025).

КОСТЕНЮК Наталя,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

KOSTENIUK Natali,

Docent of the Department of Institute of Public Service and Administration, ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University, PhD in Public Administration

<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

INNOVATIVE PRINCIPLES OF PUBLIC MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION OF THE HEALTH CARE SYSTEM

Healthcare is a complex system with many factors and determinants that span the entire society, and its transformation affects everyone. The development of digital technologies opens up a huge range of opportunities. When it comes to the digitalization of the healthcare system, we pay attention to innovative technologies such as blockchain, artificial intelligence, machine learning, Internet of Things, etc., including software-based healthcare devices. While all these technologies are key factors in the unprecedented growth of healthcare companies, cloud computing is becoming the foundation for all these next-generation technological innovations.

Keywords: healthcare, innovation, telemedicine, artificial intelligence.

Система охорони здоров'я є багатогранною та охоплює широкий спектр чинників і детермінантів, що впливають на все суспільство, а її зміни зачіпають кожного. Стрімкий розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для модернізації галузі. Говорячи про цифрову трансформацію медицини, варто звернути увагу на такі передові технології, як блокчейн, штучний інтелект, машинне навчання, Інтернет речей та програмні медичні пристрої. Попри те, що ці технології є рушіями стрімкого розвитку медичних компаній, фундаментом для їх впровадження та інтеграції стають хмарні обчислення.

Хмарні обчислення в медицині передусім забезпечують можливість віддаленого доступу до серверів через Інтернет, що дозволяє зберігати, керувати та обробляти медичні дані. Це надає зацікавленим сторонам гнучке рішення для дистанційної взаємодії з медичною інформацією, долаючи географічні бар'єри та розширюючи доступ до медичних послуг.

У сфері охорони здоров'я хмарні технології знаходять застосування як серед пацієнтів, так і серед постачальників медичних послуг. Вони забезпечують безпечну роботу з великими обсягами даних у будь-який час і в будь-якому місці, сприяючи підвищенню якості медичного обслуговування, оптимізації операційних процесів та автоматизації різних завдань.

Однією з ключових інновацій у сфері охорони здоров'я є телемедицина, яка дозволяє надавати медичні послуги дистанційно завдяки сучасним цифровим технологіям. Вона дає змогу пацієнтам отримувати консультації, діагностичну підтримку та навіть лікування без потреби особистого візиту до медичних закладів. Такий підхід розширює доступ до якісної медичної допомоги, особливо для людей, які проживають у віддалених регіонах або мають обмежений доступ до медичної інфраструктури.

Телемедицина ґрунтується на використанні інтернет-зв'язку, відеозв'язку, мобільних додатків і спеціалізованих платформ для обміну медичними даними. Це дає змогу лікарям проводити дистанційні консультації та здійснювати моніторинг стану пацієнтів у режимі реального часу. Особливо важливу роль телемедицина відіграє у веденні хронічних захворювань, коли регулярний контроль за станом здоров'я пацієнта є критично необхідним.

Згідно з Концепцією розвитку штучного інтелекту в Україні, ШІ стає ключовою основою для інновацій у сфері охорони здоров'я. Використання алгоритмів штучного інтелекту у діагностиці підвищує точність виявлення захворювань, зокрема шляхом аналізу медичних зображень та

генетичних даних. Крім того, ШІ здатний прогнозувати поширення епідемій, моделюючи їхній вплив на різні регіони, що дозволяє органам публічного управління впроваджувати ефективні превентивні заходи. У сфері управління штучний інтелект сприяє оптимізації процесів, автоматизації рутинних завдань та адаптації стратегій до нових викликів [1].

Штучний інтелект здатний оцінити, наскільки добре адміністратор клініки спілкується з пацієнтами телефоном, чи дотримується правил. ШІ навіть може поставити оцінку роботі працівника. Все це відбувається практично миттєво — на відміну від ситуації, коли аудіо розмов прослуховує людина, витрачаючи на кожний діалог по декілька хвилин.

Медична транскрипція передбачає перетворення голосових записів медичних працівників у текстові документи. Оскільки цей процес потребує значних часових витрат, його доцільно автоматизувати за допомогою штучного інтелекту. Завдяки технології розпізнавання мови такі рішення можуть у режимі реального часу «слухати» резюме лікаря щодо візиту пацієнта та точно транскрибувати його слова. Деякі інструменти також інтегруються з електронними медичними картками, що дозволяє автоматично зберігати транскрибовані нотатки безпосередньо в систему [2].

Отже, впровадження цифрових технологій у систему публічного управління охороною здоров'я є ключовим напрямом розвитку сучасної медицини. Це сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, розширенню доступу до медичних послуг та забезпеченню прозорості діяльності. Використання таких інновацій, як електронні медичні записи, телемедицина, аналіз великих даних і штучний інтелект, дозволяє забезпечити безперервність медичного обслуговування, оперативне реагування на виклики та оптимальне використання ресурсів.

Список використаних джерел

1. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України No 1556-р від 02.12.2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
2. Котляр А. Цифровізація медицина: очікування та реальність. Дзеркало тижня від 24 жовтня 2022 року. URL: <https://zn.ua/ukr/HEALTH/tsifrovizatsija-meditsini-ochikuvannjata-realnist.html>

КОСТЮЧЕНКО Оксана,

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, начальник Управління внутрішнього аудиту Міністерства фінансів України

KOSTIUCHENKO Oksana,

PhD in Philology, Head of the Internal Audit Department of the Ministry of Finance of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-2712-4308>

ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ ГРАЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В УКРАЇНІ

CHALLENGES OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE SPHERE OF GAMING INDUSTRY IN UKRAINE

Rapid digital transformations in the field of gambling and lotteries are gaining increased relevance and require finding a balance between promoting innovation and ensuring effective and efficient state regulation in this field, because with the growth of the digital gambling market, there is a growing need to improve the effectiveness of its state regulation in order to prevent fraud, ensure the integrity of games and protect the public. In this sense, the analysis of the trends in the development of alternative means of payment in the context of the trends in the development of the digital gambling market requires special attention of the state.

Keywords: gambling, lotteries, digitization of gambling business.

Не зважаючи на безпрецедентні в умовах сьогодення виклики для України, пов'язані з неспровокованою агресією російської федерації проти України, наша держава продовжує рухатися у напрямку розбудови та розвитку прозорих механізмів державного регулювання, зокрема через запровадження цифровізації, у тому числі й у сфері грального бізнесу.

Відтак, наразі після передачі повноважень у сфері регулювання азартних ігор та лотерей Міністерству цифрової трансформації України (Мінцифри) від Комісії з регулювання азартних ігор та лотерей (КРАІЛ), яка до 1 квітня 2025 року має бути ліквідованою згідно з рішенням Парламенту України [1], Мінцифри артикулює про наміри реалізувати законодавчо встановлені вимоги щодо цифровізації процесу видачі ліцензій та запуск на заміну КРАІЛ іншого органу – агенції, яка буде відповідати за реалізацію політики у сфері гральної індустрії, формування якої здійснюватиметься командою Мінцифри [2].

Зокрема, Мінцифри стверджує, що «цифровізація викоринить корупцію зі сфери», оскільки «більше оператори не зможуть давати хабарі за прищвидшення розгляду заяв та отримання дозволів», тобто «цифровізація робить процеси прозорими та усуває людський фактор – головну причину корупції» [2]. Також Мінцифри наголошує, що такий підхід сприятиме швидкому, прозорому й зручному процесу отримання ліцензій на зайняття гральним бізнесом. При цьому, «держава отримуватиме дохід з легального ринку азартних ігор та забезпечуватиме потреби Сил оборони» [2].

Водночас політика України має бути спрямованою також на вирішення нагальних соціально-економічних проблем, бути орієнтованою на підвищення добробуту громадян та захист від економічних і соціальних небезпек. Адже стратегія сталого розвитку України має узгоджуватися зі світовою політикою та сучасними світовими тенденціями у вирішенні питань гармонічного розвитку людства, і, звичайно, враховувати внутрішні специфічні потреби безпосередньо України. Як стверджують науковці [3, 9], модель стійкого, сталого розвитку, як і будь-яка соціальна модель, є системою інтегрованих компонентів, їх суттєвих відносин і зв'язків, що відображають основний зміст процесів збалансованого соціально-економічного й екологічного розвитку.

Хоча нові зміни в законодавстві [1] значно підсилюють запобіжні механізми в частині, зокрема, заборони реклами азартних ігор, за деякими винятками (можна рекламувати на радіо й телебаченні вночі, у медіа для осіб віком від 21 року, а також на платформах та пошукових системах із цільовою аудиторією віком від 21 року), заборони пропонувати або надавати відшкодування витрат для участі в азартних іграх, здійснювати телефонні дзвінки й надсилати повідомлення невизначеному колу

осіб, пропонувати безоплатні бонуси замість внесення ставки [4], ряд інших питань залишаються актуальними й донині.

Зокрема, це стосується контролю азартних ігор онлайн, а також системи різноманітних розрахунків (внесення ставок, у тому числі не власним коштом (використання кредитних інструментів), виплати вигравів, ухилення від сплати податків тощо).

Як слушно звертає увагу Т. Шестаковська «у сучасному світі цифрові технології революціонізують численні індустрії, і ринок азартних ігор не є винятком через зростання популярності саме онлайн-казино та інших форм цифрових азартних ігор» [5]. У зв'язку чим наголошується на важливості розуміння впливу зазначених змін як на споживачів гральних послуг й надавачів цих послуг (операторів гральних ігор), так і на структуру галузі в цілому. Адже швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та віртуальна реальність, відкриває нові можливості для азартних ігор, роблячи їх більш захоплюючими та доступними – цифрова ера змінює поведінку споживачів, які все більше віддають перевагу онлайн-форматам через їх зручність та доступність [5].

Отже, питання цифрових викликів у сфері азартних ігор набуває підвищеної актуальності, а відтак, потребує прискіпливої уваги як суспільства, так і регулятора задля пошуку можливого балансу між сприянням інноваціям та забезпеченням результативного й ефективного державного регулювання у цій сфері на фоні зростання цифрового ринку азартних ігор, що вимагає ефективного регулювання для запобігання шахрайству, забезпечення чесності таких ігор та захисту вразливих груп населення. Маємо постійно тримати у фокусі тенденції цифровізації ринку азартних ігор і лотерей одночасно з тенденціями розвитку альтернативних засобів платежу, що потребує додаткового дослідження можливостей та моделювання (оцінки) наслідків використання таких платіжних інструментів у сфері азартних ігор і лотерей.

Список використаних джерел

1. Без корупції та людського фактору: розпочинаємо цифровізацію сфери азартних ігор. URL: <https://t.me/mintsyfra/6501>.
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з метою боротьби з ігровою залежністю (лудоманією) та вдосконалення державного регулювання діяльності щодо організації та проведення азартних ігор та лотерей. Закон України: Закон України від 4 грудня 2024 року № 4116-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T244116?an=582>.
3. Національна парадигма сталого розвитку України / За заг. ред. Б. Є. Патона. 2012. 72 с. URL: http://ecos.kiev.ua/share/upload/Dopovid_nacionalna_paradygma_stalogo_rozvytku.pdf.
4. Пиріг В. Регулювати азартні ігри відтепер буде Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://hromadske.radio/news/2025/02/14/rehuliuvaty-azartni-ihry-vidteper-bude-ministerstvo-tsyfrovoi-transformatsii>.
5. Шестаковська Т.Л. Цифровізація ринку азартних ігор: нові можливості та виклики для державного регулювання. *Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 4 (82). С. 106-110. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/37-2023/37-2023.pdf>.

ЛАЗОРЕНКО Юрій,

аспірант кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка

LAZORENKO Yuri,

postgraduate student of the Department of Service and Medical Law of the Educational and Scientific Institute of Law, Taras Shevchenko National University of Kyiv.

<https://orcid.org/0009-0008-6180-9504>

Науковий керівник: **Анатолій БЕРЛАЧ**, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри службового та медичного права Навчально-наукового інституту права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заслужений юрист України

ПЕРСОНАЛЬНІ ДАНІ ТА КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ СПОРІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

PERSONAL DATA AND CYBERSECURITY AS THE OBJECT OF PUBLIC LAW DISPUTES IN THE FIELD OF CIVIL SERVICE

The article examines the legal nature of public law disputes in the field of civil service with a particular focus on personal data protection and cybersecurity issues. It analyzes the specific categories of disputes regarding the collection, processing, storage, and transmission of civil servants' personal data in the context of digital transformation of public administration. The study highlights the challenges of balancing transparency requirements and privacy rights, identifying key areas of conflict that lead to litigation. Special attention is paid to cybersecurity as a critical element of personal data protection, emphasizing the need for comprehensive technical and organizational measures to safeguard sensitive information. The article proposes practical recommendations for improving the legal framework, implementing pre-trial dispute resolution mechanisms, enhancing cybersecurity systems, and developing digital competencies of civil servants to effectively protect personal data and reduce the number of public law disputes.

Keywords: personal data protection, cybersecurity, public law disputes, civil service, digital transformation.

В умовах трансформації системи публічного управління та впровадження європейських стандартів державної служби зростає значення дослідження природи публічно-правових спорів, що виникають у сфері державної служби. Публічно-правові спори у сфері державної служби характеризуються особливим суб'єктним складом та специфічним предметом. Ключовою особливістю є те, що однією зі сторін завжди виступає суб'єкт владних повноважень, а предметом спору є реалізація публічно-владних управлінських функцій.

Можна виділити такі основні категорії публічно-правових спорів:

- спори щодо вступу на державну службу стосуються конкурсів, відмов у прийнятті, випробувального строку та оскарження результатів відбору, що впливає на право доступу до державної служби;
- спори щодо проходження служби пов'язані з оплатою праці, переведеннями, відрядженнями, оцінюванням та професійним розвитком, формуючи ядро службових відносин;
- спори щодо дисциплінарних стягнень виникають при оскарженні рішень про відповідальність, накладення стягнень та процедурні порушення в дисциплінарному провадженні;
- спори щодо звільнення стосуються законності припинення служби, дотримання гарантій та наслідків незаконного звільнення в умовах оптимізації держапарату;
- спори щодо соціального захисту виникають через надання гарантій, пільг та компенсацій, що забезпечують захищеність та незалежність державних службовців.

Окрему і дедалі більш важливу категорію становлять спори, пов'язані із захистом персональних даних державних службовців, які в умовах цифрової трансформації державного управління та підвищених вимог прозорості набувають особливого значення.

Особливості спорів щодо захисту персональних даних

Спори щодо захисту персональних даних державних службовців становлять особливу категорію публічно-правових спорів, що набуває все більшої актуальності в умовах цифровізації державної служби. Специфіка цих спорів зумовлена особливим правовим статусом державних службовців, які зобов'язані надавати значний обсяг персональної інформації при вступі на службу та під час її проходження, включаючи дані про майновий стан, доходи, витрати, а також інформацію про членів сім'ї.

Предметом таких спорів найчастіше виступають питання правомірності збору та обробки персональних даних, визначення обсягу інформації, що підлягає обробці, порядку її зберігання та передачі третім особам. Особлива увага приділяється спорам щодо публічного доступу до персональних даних державних службовців, що зумовлено необхідністю забезпечення балансу між принципом відкритості державної служби та правом на захист приватності.

Важливою особливістю є диференціація персональних даних за типами, що впливає на правовий режим їх захисту. Так, загальні персональні дані (ПІБ, дата народження) мають один рівень захисту, тоді як чутливі персональні дані (стан здоров'я, біометричні дані) та фінансова інформація (е-декларації) потребують посиленних заходів захисту. Окрему категорію становлять дані про членів сім'ї державного службовця, захист яких має здійснюватися з урахуванням їхніх прав та інтересів.

Серед найпоширеніших порушень, що стають предметом спорів, можна виділити несанкціонований доступ до персональних даних, їх неправомірне поширення, порушення порядку обробки та строків зберігання. У кожному випадку державний службовець має право обирати відповідний спосіб захисту: від вимоги про припинення обробки даних до відшкодування завданої шкоди.

Суб'єктний склад таких спорів також має свою специфіку. Сторонами можуть виступати не лише державний службовець та орган державної влади, але й розпорядники персональних даних, треті особи, які намагаються отримати доступ до інформації, а також члени сім'ї державного службовця, чії персональні дані підлягають захисту.

Кібербезпека як елемент захисту персональних даних

В умовах цифрової трансформації державної служби питання кібербезпеки набуває критичного значення для захисту персональних даних. Цифровізація адміністративних процедур, впровадження електронного документообігу, створення централізованих баз даних державних службовців значно підвищують ризики кіберзагроз. Серед основних викликів варто відзначити можливість несанкціонованого доступу до інформаційних систем, витік персональних даних, порушення цілісності інформації, DDoS-атаки на державні інформаційні ресурси та спроби зламу систем захисту даних.

Особливої уваги потребує захист інформаційних систем, що містять персональні дані державних службовців категорій «А» та «Б», оскільки несанкціонований доступ до такої інформації може мати серйозні наслідки не лише для конкретних осіб, але й для національної безпеки в цілому. Важливим аспектом є забезпечення належного рівня технічного захисту інформації, впровадження систем моніторингу та раннього виявлення кіберзагроз, регулярне оновлення протоколів безпеки та проведення аудиту інформаційних систем. При цьому особлива увага має приділятися захисту даних, що містяться в електронних деклараціях, кадрових документах та інших базах даних, які містять чутливу інформацію про державних службовців.

Для ефективного забезпечення кібербезпеки необхідно впроваджувати комплексний підхід, який включає не лише технічні засоби захисту, але й організаційно-правові механізми. Це передбачає розробку та впровадження політик інформаційної безпеки, регулярне навчання персоналу з питань кібербезпеки, створення спеціалізованих підрозділів з кіберзахисту в органах державної влади, а також встановлення чітких процедур реагування на інциденти кібербезпеки. Важливим елементом є також міжвідомча координація та обмін інформацією про кіберзагрози, що дозволяє оперативно реагувати на нові виклики та забезпечувати належний рівень захисту персональних даних державних службовців.

Висновки та пропозиції

Для вдосконалення механізму вирішення публічно-правових спорів у сфері державної служби необхідно:

1. Розробити єдині стандарти захисту персональних даних державних службовців з урахуванням європейських вимог та впровадити ефективні механізми досудового врегулювання спорів через створення спеціалізованих комісій із залученням експертів з інформаційної безпеки.

2. Посилити відповідальність за порушення у сфері захисту персональних даних та забезпечити належний рівень кібербезпеки інформаційних систем через впровадження сучасних технічних засобів захисту, регулярний аудит безпеки та систему швидкого реагування на кіберінциденти.

3. Підвищити рівень цифрової компетентності державних службовців шляхом запровадження обов'язкових навчальних програм з питань інформаційної безпеки, захисту персональних даних та протидії кіберзагрозам відповідно до викликів цифрового середовища.

Такий комплексний підхід сприятиме забезпеченню ефективного захисту прав та законних інтересів державних службовців, підвищенню рівня довіри до державних інституцій та зменшенню кількості публічно-правових спорів у сфері державної служби.

УДК 061.2:352/354

НИКОЛІНА Ірина,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Вінницького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

NIKOLINA Iryna,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

ДІАГНОСТИКА ЦИФРОВОЇ ПАРТИСИПАЦІЇ У ВІННИЦЬКІЙ МТГ

DIAGNOSTICS OF DIGITAL PARTICIPATION IN THE VINNTY CITY

For successful public administration at the local level, it is necessary to stimulate the active participation of members of the territorial community in the processes of discussion, expression of ideas and proposals, and implementation of policies. For this purpose, the following digital participation services are widely used in Vinnytsia City Territorial Community: web portal, electronic appeals, petitions, surveys, consultations and public budgets.

Keywords: digital participation, citizen appeals, local petitions, public consultations, diagnostics.

Важливим завданням цифрової трансформації у сфері місцевого управління є розвиток інформаційно-комунікаційних засобів взаємодії між владою, громадянами та бізнесом. Ефективна реалізація цього напрямку передбачає розвиток веб-порталів органів місцевого самоврядування як основного засобу забезпечення відкритості влади, зручності доступу до інформації.

В 2019 році депутати Вінницької міської ради ухвалили Концепцію цифрової партисипації Вінницької міської ОТГ на 2019-2025 роки, яка покликана була систематизувати діяльність органів місцевого самоврядування щодо розбудови цифрової взаємодії з жителями.

3 серпня 2021 року Вінницькою міською радою за підтримки програми «Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади (EGAP)» впроваджено новий офіційний вебпортал. Пріоритетом вебпорталу є орієнтованість на користувача – доступність, інтуїтивна зрозумілість, врахування потреб користувачів, дотримання умов прозорості та відкритості, відповідність вимогам технологічної сумісності, логічна організація структури та вмісту, врахування принципів інклюзивності. Портал розроблений з урахуванням ДСТУ ISO/IEC 40500:2015 «Інформаційні технології. Настанова з доступності веб-контенту W3C (WCAG) 2.0», рівень AA доступності для користувачів [1].

На офіційному вебпорталі Вінницької міської ради надається прозора та доступна інформація для громадян щодо важливих новин, актуальних подій, роботи міської влади та її органів, відповідаючи на їхні запити щодо необхідної та корисної інформації, послуги. Інформаційні матеріали сайту згруповані в розділи новин, анонсів подій, інформаційних та електронних сервісів, які об'єднують інформацію за темами та надають цифрові інструменти для користувачів. Наразі портал містить біля п'яти тисяч сторінок новин та більше восьми десятків сервісів.

Фахівцями Департаменту інформаційних технологій Вінницької міської ради впроваджено сервіс електронних звернень, за допомогою якого громадяни дистанційно можуть написати звернення, адресоване владі міста, надати пропозицію, задати питання керівництву та отримати відповідь і вирішення свого питання. Електронні звернення подаються через офіційний вебпортал та електронну пошту міської ради. Зокрема, за останній рік зареєстровано понад півтори тисячі звернень громадян, отриманих через офіційний вебпортал.

У Вінницькій міській територіальній громаді функціонує геоінформаційна система, на базі якої працює сервіс «Геопортал Вінниці» [2]. Основне завдання порталу – це забезпечення взаємодії з громадою через Інтернет, зокрема, показ потрібної інформації та отримання повідомлень від мешканців щодо проблем у місті.

Впродовж 2024 року через сервіс «Мапа звернень громадян» відправлено більше двох сотень звернень. Для оперативного реагування на такі звернення у Вінниці працює відділ оперативного реагування «Цілодобова варта», який співпрацює з аварійно-диспетчерськими службами та іншими організаціями для надання якісної допомоги громадянам.

Для успішного публічного управління на місцевому рівні, орієнтованого на громадян, важливими є стимулювання та підтримка активної участі членів громади у процесах обговорення, висловлювання ідей та пропозицій, а також їхнє залучення до підготовки, прийняття та втілення важливих та стратегічних рішень. З цією метою у Вінницькій міській територіальній громаді широко використовуються такі сервіси цифрової партисипації: електронні звернення, петиції, опитування, консультації та громадські бюджети.

З 2015 року жителі Вінницької міської територіальної громади мають можливості цифрової партисипації на Єдиній платформі місцевої електронної демократії e-DEM [3], яка створена в межах програми EGAP, що фінансується Швейцарською Конфедерацією та виконується Фондом Східна Європа. За допомогою сервісів платформи мешканці подають місцеві петиції, беруть участь у «Бюджеті громадських ініціатив», а також доєднуються до публічних консультацій (рис. 2). Скориставшись можливістю донести свої ініціативи та пропозиції міській владі, протягом 2024 року громадяни подали на сайт місцевих петицій понад сто звернень. Сервіс «Відкрита громада» на платформі e-DEM не використовується, оскільки з аналогічною метою функціонує сервіс «Геопортал Вінниці» [2].

Інформація про життєдіяльність громади, результати місцевих політик у зручному форматі надходить громадянам від Вінницької міської ради, міського голови, виконавчих органів та комунальних підприємств міської ради за допомогою Facebook, Telegram, Viber, Instagram, YouTube, радіо «Місто над Бугом» тощо. Зокрема, Вінницька міська рада має 31856 підписників у Facebook, 102128 – на каналі в Telegram, 6143 – у Viber. Активно надає інформацію та взаємодіє з громадянами на своїх сторінках і міський голова: він має 56314 підписників у Facebook, 16470 – у Telegram та 10080 у Instagram [1].

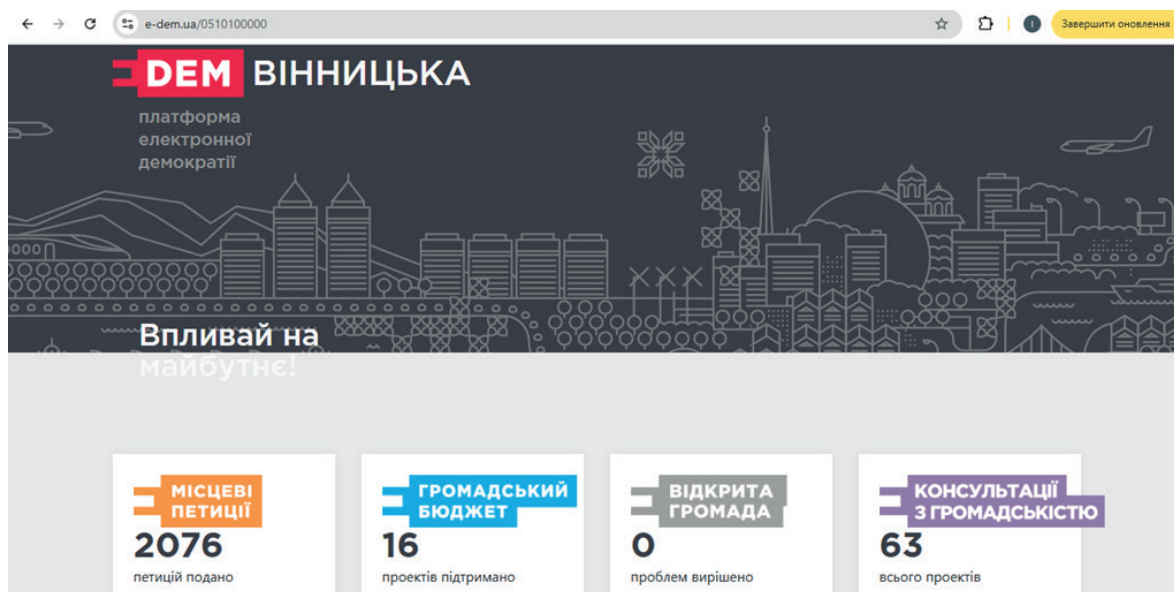


Рис. 1. Вінницька МТГ представлена на Єдиній платформі місцевої електронної демократії

Отже, на основі проведеного дослідження можна стверджувати, що у Вінницькій міській територіальній громаді активно реалізуються уповноваженими виконавчими органами місцевого самоврядування нові модулі та сервіси для впровадження ухвалені політики цифрової партисипації.

Список використаних джерел

1. Програма інформатизації та цифрової трансформації на 2024-2026 роки. Офіційний сайт Вінницької міської ради. URL: <https://vmr.gov.ua/departament-informatsiinykh-tekhnologii#parentHorizontalTab4>.
2. Геопортал Вінниці. URL: <https://www.vmr.gov.ua/map>.
3. Єдина платформа місцевої електронної демократії. URL: <https://e-dem.ua/>

УДК 351:342.9.

ОДАРЕНКО Оксана,

старший викладач кафедри журналістики та нових медіа Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

ODARENKO Oksana,

Senior lecturer of the Department of Journalism and New Media, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-4917-1092>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ БОРОТЬБИ З «ТЕХНОЛОГІЧНОЮ КОРУПЦІЄЮ»

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL TO COMBAT «TECHNOLOGICAL CORRUPTION»

The theses note the negative impact of «technological» corruption based on artificial intelligence on the modern economy and development. It notes the fusion of Internet fraud, cryptocurrency scams with drug trafficking, human trafficking and weapons. It points out the danger of «technological» corrupt officials and fraudsters penetrating the financial and political elites of society, as well as the state apparatus. The possibilities of using artificial intelligence technologies to study the structure of «technological» corruption are analyzed; identify cross-border corruption links; analyze financial and management documents; form indictments in corruption cases; draw up a «portrait» of a technological corrupt official.

Keywords: artificial intelligence, «technological corruption», «crypto corruption».

Корупція – пряма загроза правам людини, економічному розвитку, клімату та державному управлінню в глобальному масштабі, на чому неодноразово наголошувалось на міжнародних зустрічах та форумах різних рівнів, зокрема, Всесвітньому економічному форумі у Давосі. За підрахунками ООН, щорічний обсяг хабарів у світі становить трильйон доларів, а світова економіка втрачає від корупції понад п'ять відсотків світового ВВП, тобто 2,6 трлн доларів [1]. Глобальний рух Transparency International запропонував Індекс сприйняття корупції для країн (Corruption Perceptions Index, CPI), який формується щорічно, з 1995 р. Оцінка рівня сприйняття корупції здійснюється підприємцями та експертами за стобальною шкалою.

Розвиток інфокомунікаційних технологій та прорив у галузі штучного інтелекту спричинили появу «технологічної» корупції, що стає все більшою проблемою для системи правоохоронних органів та державного управління. Адже вона демонструє «зрощення» класичного шахрайства з новітніми технологічними технологіями, платформами та можливостями. На думку експертів, відбувається масштабне та глибинне злиття шахрайства з криптовалютами з торгівлею людьми («сучасне рабство»), торгівлею наркотиками, зброєю та державним апаратом тощо. У цьому сенсі «технологічна» корупція становить пряму загрозу для системи державного управління, оскільки люди, які збагатилися на шахрайських операціях в інтернеті, насамперед з криптовалютою, намагаються йти у політику та державні установи. Журнал The Economist зазначає: «Онлайн-шахрайство може стати таким же серйозним лихом, як і незаконні наркотики» [2]. Онлайн-шахрайство стає такою ж системною загрозою, що і наркоторгівля. За висновками The Economist «онлайн-шахраї стали достатньо багатими та могутніми, щоб корумпувати цілі уряди, перетворюючи цілі країни на кібершахрайський еквівалент наркодержав» [2]. Спостерігається ерозія державного апарату, деградація політичних та фінансових еліт суспільства. Структура шахрайських кланів починає нагадувати наркосиндикати, а боси шахрайських онлайн-структур, наслідуючи приклад наркодилерів, прагнуть зайняти місце в політичній ієрархії, контролювати державні установи та прибуткові бізнесі. Від інтернет-шахрайства починають залежати легальні сфери економіки, а корупція набуває характеру «кібер-корупції» (також пропонуємо авторський термін «біткоїн-корупція»).

Перспективним є вивчення «технологічної» корупції та запобігання її проникненню у систему державного управління. Для боротьби з «технологічною» корупцією, що значною мірою ґрунтується на зникненні фізичних обмежень у кіберпросторі, входження нових, «просунутих» поколінь користувачів («Альфа» та «Бета»), яких інтернет та різноманітні цифрові середовища й послуги

є невід'ємною частиною життя, як професійного, так і особистого, є сенс застосовувати новітні технології, зокрема, технології штучного інтелекту.

Штучний інтелект можна використовувати для: виявлення фактів корупції та запобігання її системних проявів та аналізу корупційних зв'язків, зокрема, транскордонних (моделювання структури, ідентифікація зв'язків); оцінки корупційних ризиків проєктів; фіксації помилок / підробок у фінансових та інших документах; ідентифікації осіб, схильних до корупції; створення портрету «технологічного» корупціонера, зокрема, того, який у своїй незаконній діяльності оперує криптовалютами; підготовки судових рішень у корупційних справах тощо.

Криптовалюта, а нині відомо її 186 її видів відомо, усе більше стає важливим елементом сучасної корупції. Експерти відзначають необхідність поглиблення спеціальних знань про цю технологію, зокрема, методи передачі коштів у криптовалюті, а також специфіку їх обліку та документування. У навчанні та підвищенні кваліфікації державних службовців необхідно висвітлювати корупційні ризики криптовалют, загрози кібер-шахрайства та інші злочини у кібернетичному середовищі. Законодавство щодо корупції також необхідно оновити з точки зору технологічних реалій, зокрема, проникнення інновацій у корупційну сферу.

Штучний інтелект здатний суттєво змінити соціальні норми, розширюючи та варіюючи їх. Технології «цифрових двійників» / «цифрових людей» можуть привнести нові правила, здатні вплинути на рівень толерантності до корупції, зокрема, «цифрової». Оперування крипто валютою спричиняє зміни як механізмах, пов'язаних із запобіганням корупції, так і в системі ціннісних орієнтирів суспільства, що впливають на рівень толерантності до корупції. Адже з використанням технологій штучного інтелекту, корупція стає максимально «безособовою», а шахрайство з криптовалютою часто не означає наявності живої людини як центральної фігури шахрайської схеми.

Ми вважаємо, що технології штучного інтелекту можуть бути системо використані для боротьби з сучасною «технологічною корупцією».

Список використаних джерел

1. Explainer: How the UN is promoting a 'global commitment to fight corruption' URL: <https://news.un.org/en/story/2023/12/1144582>.
2. Online scams may already be as big a scourge as illegal drugs // The Economist, 6 лютого 2025 р. URL: <https://www.economist.com/briefing/2025/02/06/online-scams-may-already-be-as-big-a-scourge-as-illegal-drugs>, вільний.

УДК : 35.07:004

ПАНЧЕНКО Ганна,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

PANCHENKO Hanna,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Regional Studies Educational and Scientific Institute of Public Service and Management, National University «Odesa Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-3946-9004>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА УСПІШНОГО ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AS A COMPONENT OF SUCCESSFUL ELECTRONIC GOVERNMENT

It has been established that one of the components of the process of digitalization of public administration is e-government, which plays an important role in the process of achieving the effectiveness and efficiency of the management activities of public authorities and the formation of a modern democratic society in Ukraine. It has been determined that the development of e-government through the introduction of digital technologies into management activities allows reducing costs and working time and increasing the efficiency of the work of public authorities. The main advantages of the process of combining electronic resources of public authorities are analyzed. It is concluded that digital technologies of e-government have great potential in supporting the effective functioning of the public administration system of Ukraine in modern conditions.

Keywords: e-government, information technologies, public authorities, public administration, digitalization.

У сучасних умовах для забезпечення якісної та ефективної роботи органів публічного управління необхідною умовою розвитку держави є цифровізація публічного управління, в якій знання та інформація є головними факторами. Для успішного втілення електронного урядування необхідно пройти складний шлях наближення системи публічного управління до європейських стандартів. При цьому перехід від традиційного управління до електронного урядування має відбуватися поступово та супроводжуватися відповідними змінами у розвитку суспільства, що сприятиме його стабілізації [3].

Однією із складових процесу цифровізації публічного управління є електронне урядування. Електронне урядування є ключовим елементом ефективної урядової діяльності та сучасного демократичного суспільства, який забезпечує вільний та оперативний доступ населення до інформації та відкритого діалогу між державою та громадськістю.

Розвиток електронного урядування за допомогою впровадження та використання різноманітних інформаційних технологій дозволяє:

- зменшити витрати коштів та робочого часу,
- підвищити ефективність роботи органів публічної влади з громадянами, підприємствами, установами та організаціями всіх форм власності [2, с. 119].

Первинною задачею впровадження електронного урядування є побудова урядового порталу та порталів регіональних та місцевих органів публічної влади. Взаємодію державної установи з громадянами, бізнесом і іншими органами управління організовано через інформаційний портал, що представляє «єдину точку доступу» до всіх необхідних ресурсів [2].

Розвиток інформаційних систем та впровадження новітніх інформаційних технологій у діяльність органів публічної влади України визнаний одним із пріоритетних напрямів державної політики

У сфері комунікації публічного управління, технології грають важливу роль у забезпеченні швидкого та ефективного обміну інформацією між урядом, бізнес-структурами та громадськістю. Об'єднання ресурсів органів публічної влади в портал створює такі переваги:

- дозволяє повно й об'єктивно інформувати громадян про обсяг надання публічних/адміністративних послуг і соціального забезпечення;
- ініціює активність громадян й організацій з обговорення, критики та підтримки курсу, ініціатив і програм держави;
- забезпечує прозору, постійну і оперативну взаємодію органу публічної влади із господарюючими суб'єктами з істотною економією, часу і засобів, учасників взаємодії, а також їх бюджетів;
- запроваджує у практику публічного управління концепцію «єдиного вікна» для рішення широкого кола питань регулювання соціально-економічної діяльності органів публічної влади (реєстрація, ліцензування, податки, субсидії й ін.);
- забезпечує оптимізацію внутрішньої взаємодії державних структур при розв'язанні стратегічних і оперативних питань управління державою [4].

При розробленні та запровадженні порталів як інструмента електронного публічного управління досягаються такі загальнодержавні цілі: зміцнення співробітництва суспільства і держави; сприяння економічному і соціальному розвитку; швидке та ефективне реагування на умови, що змінюються; оптимізація бюджетних витрат на управління; розвиток кадрового складу органів керування; інформаційна підтримка і моніторинг виконання прийнятих рішень; заохочення ініціативи учасників, залучених до обговорення, прийняття і корекції державно-управлінських рішень; розвиток демократизації на шляху до громадянського суспільства [5, с. 118].

Отже, технології електронного урядування та комунікації публічного управління мають великий потенціал у підтримці дієвого функціонування та організації комунікації органів влади і громадян в сучасних умовах. Вони забезпечують ефективний обмін інформацією, координацію дій і прийняття рішень на всіх рівнях управління. Перспективами подальшого використання механізмів електронного урядування для підзвітності та прозорості влади в Україні є: формування та впровадження кращих стандартів електронного урядування та інноваційних практик, що сприятиме подальшому покращенню якості послуг та доступу до публічної інформації для громадян; подальше підвищення прозорості та підзвітності органів влади завдяки застосуванню ними нових інформаційно-комунікаційних технологій; зміцнення ролі організацій громадянського суспільства в захисті прав та свобод, мобілізації та просуванні е-демократії з метою забезпечення більш активної участі громадян у процесі прийняття рішень.

Список використаних джерел

1. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1522>
2. Болдуєв М. В., Болдуєва О. В., Ісіков С. М. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в публічному управлінні України. Публічне управління та адміністрування. 2020, № 3. с. 118-125 р. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_118-125.pdf
3. Гапєєв Л. Електронне урядування: проблеми, пріоритети, завдання. Держслужбовець. 2018. № 3. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/march/issue-3/article-34920.html>.
4. Жовнірчик Я. Ф. Реформування системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1041>
5. Петренко Н.О., Машковська Л.О. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. Розбудова держави і права: питання теорії та конституційної практики. 2020. № 2. С. 112-119. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf.

УДК 004.738.5

ПІРОЖЕНКО Наталія,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

PIROZHENKO Nataliia,

Associate Professor of the Department of Public Administration and Regional Studies of the Educational and Research Institute of Public Service and Management of the National University 'Odesa Polytechnic' PhD in Public Administration, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0002-1438-6528>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ «PROZORRO+» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, ЗМІНИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

TRANSFORMATION OF THE ELECTRONIC PUBLIC PROCUREMENT SYSTEM «PROZORRO+» UNDER MARTIAL ARTS: CHALLENGES, CHANGES AND PROSPECTS

As Ukraine transitions to a market economy, the implementation of the «ProZorro» public procurement system has played a crucial role in enhancing efficiency, transparency, and mitigating corruption risks. However, the ongoing war has necessitated significant adjustments to ensure the system remains adaptable to new conditions. The updated version of «ProZorro» has been designed to uphold efficiency, security, and compliance with legal requirements. Key reforms include reducing the duration of tender procedures, eliminating procurement restrictions, and strengthening the protection of confidential information. Furthermore, enhanced oversight mechanisms have been introduced, increasing customer accountability and thereby improving overall management efficiency. Moving forward, further reform measures should be directed towards optimizing the public procurement framework to enhance resilience and effectiveness in response to evolving challenges. Keywords: Public procurement, ProZorro, market economy, efficiency, transparency, corruption mitigation, legal compliance, reform, management processes. System Contribution to National Security and Governance A well-structured procurement system contributes to national security, economic stability, and governance integrity. Adhering to fundamental principles of transparency and ethical administration helps combat corruption and enhance public trust at all levels of governance.

Keywords: public procurement, «ProZorro» system, reform, regulatory framework.

Переведення з 2015 року публічних закупівель в Україні в електронний формат та всі потужності, що створенні в межах, або за допомогою системи «ProZorro», надали Україні величезний потенціал в розбудові прозорої, підзвітної та ефективної країни. Ці заходи реформи допомогли в значному ступені мінімізувати корупцію, що є критично болючою проблемою для економічної та національної безпеки, оскільки зловживання в закупівлях підривають фінансову стабільність держави, сприяють розкраданню національного багатства та послаблюють довіру до демократичних інституцій.

Однак у зв'язку з повномасштабною війною росії проти України система публічних закупівель не могла не зазнати суттєвих змін, оскільки нагальною проблемою стало оперативне забезпечення потреб оборони, що дозволяло б швидше реагувати на виклики, пов'язані із захистом держави. Першочерговими питаннями, які потрібно наразі вирішувати в даній сфері - питання тривалості процедур проведення закупівель та об'єктивної необхідності приховування від ворога чутливої інформації. Отже, водночас виникла потреба забезпечення балансу між прозорістю закупівель та оперативністю і безпекою їх проведення, оскільки публічний доступ до певних даних може наражати на ризик оборонні підприємства, логістичні мережі та критичну інфраструктуру.

Визначальним способом вирішення цієї проблеми стало оновлення системи публічних закупівель, адаптація її до воєнних реалій та створення механізмів екстреного реагування. Зокрема, розвиток цифрових рішень, таких як система «ProZorro+», яка забезпечує швидке постачання критично важливих предметів закупівлі для оборони та гуманітарних потреб.

Таким чином, у період дії правового режиму воєнного стану в Україні система публічних закупівель зазнала суттєвих змін, спрямованих на забезпечення оперативності та ефективності державних витрат:

1. Законодавчі зміни в організації та проведенні процедур закупівель, що направлено на спрощення останніх: У жовтні 2022 року Кабінет Міністрів України ухвалив постанову, яка запровадила процедуру «відкритих торгів з особливостями». Ця процедура дозволила скоротити строки проведення тендерів у системі Prozorro вдвічі, що забезпечило швидше укладання угод. Зокрема, середня тривалість процедури зменшилася з 36 до 18 днів [1].

2. Розширення використання електронної системи закупівель через Prozorro Market: Постановою Кабінету Міністрів було знято обмеження щодо максимальної суми закупівель через електронні каталоги Prozorro Market, що дозволило замовникам без обмежень купувати такі типові товари, як пальне, електроенергія, продукти харчування та медичні вироби, за принципом електронного магазину або через запит цінкових пропозицій. Такий підхід значно зменшив адміністративне навантаження на закупівельників за державні кошти [2].

3. Впровадження заходів щодо забезпечення безпеки інформації: У липні 2024 року Постановою Кабінету Міністрів дозволено замовникам не публікувати інформацію про місцезнаходження підприємств-постачальників та місце поставки товарів, якщо розголошення такої інформації може нести ризики для безпеки [3].

4. Посилення контролю та відповідальності замовників щодо організації та проведення закупівель. У вересні 2023 року Кабінет Міністрів України вніс зміни, правил проведення публічних закупівель, зменшивши перелік підстав для укладання прямих договорів без проведення конкурентних торгів. Також було підсилено відповідальність замовників за зловживання підставою «нагальна потреба». Для закупівель на суму від 50 тисяч гривень, проведених без використання електронної системи, тепер вимагається оприлюднення звіту та обґрунтування підстав для такої закупівлі, погодженого керівником організації-замовника [4, с. 32].

5. Реакція на корупційні ризики: У січні 2023 року перевіркою ГО «Наші гроші» було виявлено корупційні порушення, що пов'язані із закупівлями продуктів для Збройних Сил України за завищеними цінами. Зокрема, Міністерством оборони України було укладено угоду на постачання яєць за ціною 17 гривень за штуку, тоді як роздрібна ціна становила близько 7 гривень. Цей випадок призвів до низки відставок високопосадовців та посилення контролю за публічними закупівлями в оборонній сфері України.

Все вищезазначене демонструє адаптацію української системи публічних закупівель до нових викликів правового режиму воєнного стану з метою забезпечення балансу між оперативністю, прозорістю та безпекою.

Отже, після декількох років роботи системи, успіхів, перших перепон та виявлених недоліків, наразі вкрай актуальним є вдосконалення функціонуючої системи публічних електронних закупівель, а також переведення її на новий, кращий рівень, задля суттєвого зменшення корупційних зловживань та забезпечення національної безпеки країни. Перш за все на сьогодні потребують узгодження норми Закону України «Про публічні закупівлі» та директиви ЄС з питань публічних закупівель товарів робіт і послуг, впровадження конкурентної процедури з переговорами, динамічних систем закупівель, процедури інноваційного партнерства, конкурсів проектів, а також кваліфікаційних систем.

Список використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. Постанова від 12.10.2022 № 1178 «Про затвердження особливостей публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників на період дії воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/publiclni-zakupivli-pid-chas-voiennoho-stanu-stroky-provedennia-tenderiv-skorotylys-udvichi>.

2. Кабінет Міністрів України. Постанова від 24.06.2022 № 723 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 169». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/publiclni-zakupivli-pid-chas-voiennoho-stanu-stroky-provedennia-tenderiv-skorotylys-udvichi>.

3. Юридична газета. Уряд на час воєнного стану дозволив не публікувати інформацію про закупівлі на потреби оборони. URL: <https://yur-gazeta.com/golovna/uryad-na-chas-voennogo-stanu-dozvoliv-ne-publikuvati-informaciyu-pro-zakupivli-na-potrebi-oboroni.html>.

4. Forbes Україна. Уряд змінив правила закупівель під час війни: Мінекономіки обіцяє, що «барабанів для укриттів більше не буде». URL: <https://forbes.ua/news/uryad-zminiv-pravila-zakupivel-pid-chas-viyni-minekonomiki-obitsyae-barabaniv-dlya-ukrattiv-bilshe-ne-bude-08092023-15889>.

УДК 352.07:351.778:355.02

ПОПОВ Микола,

професор кафедри публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка»

РИБАК Віталій,

здобувач магістратури Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

РОРОВ Mykola,

Professor of the Department of Public Administration and Regionalism Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-0204-1810>

RYBAK Vitalii,

Master Student the Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЙНОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

SPECIFICS OF PROPERTY MANAGEMENT OF A TERRITORIAL COMMUNITY UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

This paper examines the management of territorial community property, emphasizing its unique features during martial law. Community property includes movable and immovable assets essential for local self-government, infrastructure development, and public service delivery. The study highlights key management measures such as inventory and registration, planning, maintenance, leasing, auditing, and investment attraction. Under martial law, these measures acquire specific characteristics, focusing on defense capability, infrastructure resilience, and humanitarian support. Rapid adaptation of management strategies is crucial to ensure community sustainability, security of property resources, and effective decision-making in crisis conditions.

Keywords: territorial community property, property management, martial law, local self-government, infrastructure resilience.

Майно територіальної громади – це сукупність об'єктів рухомого та нерухомого майна, що перебувають у комунальній власності відповідної територіальної громади та використовується для забезпечення виконання завдань і функцій місцевого самоврядування, задоволення потреб населення у публічних послугах, розвитку інфраструктури, а також соціально-економічного та культурного розвитку громади. Управління майном територіальної громади – це діяльність органів місцевого самоврядування, спрямована на володіння, користування та розпорядження об'єктами комунальної власності територіальної громади з метою ефективного використання, збереження та розвитку майнового комплексу для задоволення публічних потреб громади та забезпечення її соціально-економічного розвитку.

Управління майном територіальної громади охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання, збереження та розвиток майнового комплексу громади. До таких заходів належать: інвентаризація та облік майна (реєстрація об'єктів комунальної власності) [3]; оцінка та планування використання (визначення стратегії ефективного використання майна) [2]; утримання та модернізація (забезпечення належного технічного стану) [4]; передача, оренда та відчуження (управління правами користування) [1]; контроль та аудит (моніторинг ефективності управління) [3]; залучення інвестицій (використання майна для розвитку громади) [2].

Умови воєнного стану накладають специфічні обмеження та вимоги на управління майном територіальної громади. Основною метою стає забезпечення обороноздатності, підтримка життєдіяльності населення та інфраструктури, а також швидке реагування на надзвичайні ситуації. Зазначений вище комплекс заходів з управління майном територіальної громади набуває особливостей в умовах воєнного стану.

Інвентаризація та облік майна: Проведення оперативної інвентаризації майна для визначення об'єктів, що можуть бути використані у військових чи гуманітарних цілях (наприклад, приміщень

для розміщення внутрішньо переміщених осіб або медичних закладів). Створення реєстрів критичної інфраструктури, що потребує особливого захисту та підтримки. Забезпечення конфіденційності даних щодо стратегічно важливих об'єктів, аби уникнути загроз їх знищення чи захоплення.

Оцінка та планування використання майна: Перегляд пріоритетів використання майна (надання переваги об'єктам, що можуть бути використані для оборонних потреб або забезпечення базових послуг населенню). Розробка антикризових планів використання майна для розміщення евакуйованого населення, створення пунктів гуманітарної допомоги та медичних центрів. Швидка адаптація стратегій управління з урахуванням мінливих умов воєнного часу.

Утримання та модернізація майна: Проведення мінімально необхідних ремонтів об'єктів, що забезпечують життєво важливі послуги (водопостачання, енергопостачання, медична допомога). Посилення захисних властивостей будівель та споруд, зокрема укріплення конструкцій, облаштування сховищ. Залучення додаткових ресурсів для відновлення пошкодженого майна критичної інфраструктури.

Передача, оренда та відчуження майна: Обмеження або призупинення процесів приватизації та відчуження комунального майна. Примусове відчуження або вилучення майна для потреб ЗСУ та інших військових формувань відповідно до законодавства. Спрощення процедур передачі в оренду для суб'єктів, що надають гуманітарну допомогу чи виконують оборонні замовлення.

Контроль та аудит управління майном: Підвищення контролю за використанням об'єктів комунальної власності з метою запобігання розкраданню чи незаконному використанню. Оперативний аудит та моніторинг ефективності управлінських рішень у режимі реального часу. Введення спеціальних механізмів звітності для забезпечення прозорості дій органів місцевого самоврядування у кризових умовах.

Залучення інвестицій: Обмеження або переорієнтація інвестиційних програм на проекти, що мають критичне значення для забезпечення життєдіяльності громади. Співпраця з міжнародними організаціями для залучення гуманітарної допомоги та ресурсів для відновлення інфраструктури. Створення гнучких умов для інвесторів, готових вкладати в відновлення та модернізацію об'єктів першочергової важливості (енергетика, транспорт, медицина).

Управління майном територіальної громади в умовах воєнного стану набуває кризового характеру, орієнтуючись на забезпечення обороноздатності, захист критичної інфраструктури, гуманітарну підтримку населення та максимальну адаптацію управлінських процесів до динамічних умов воєнного часу. Основний акцент робиться на оперативність прийняття рішень, забезпечення безпеки майнових ресурсів та збереження спроможності громади виконувати свої базові функції.

Список використаних джерел

1. Давидова І. В. Оренда як ефективний спосіб управління майном територіальної громади. Правова позиція. № 2(39). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2521-6473.2023-2.25>
2. Дрогобецький І. І. Технології управління комунальною власністю в умовах реформування місцевого самоврядування: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Західноукраїнський національний університет. Тернопіль. 2021. 250 с. URL: <https://www.wunu.edu.ua/svr/disertacia/drogobetskiy/diser.pdf>
3. Інструменти управління майном комунальної власності територіальної громади: посібник. Програма USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE). Київ: Глобал Ком'юнітіз, 2021. 100 с. URL: <https://decentralization.ua/news/14508>
4. Щербина В. Боднар Т. Управління майном: поняття та зміст. Університетські наукові записки. Том 19. № 1 (73). 2020. С. 6-17. URL: <https://doi.org/10.37491/UNZ.73.1>

ПРИХОДЧЕНКО Людмила,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та регіоналістики Національного університету «Одеська політехніка»

PRYKHODCHENKO Liudmyla,

Doctor of Science in Public Administration, prof, Professor of the Department of Public Administration and Regional Studies Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-6454-6729>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КІБЕРБЕЗПЕКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF A CYBERSECURITY SYSTEM IN PUBLIC AUTHORITIES UNDER MARTIAL LAW

The article substantiates the need to form an effective cybersecurity system in the government authorities under martial law. It is established that its components include legal, organisational, institutional frameworks and staffing, building trusting relationships with the subjects of interaction, coordination, cooperation and coherence of activities, and public-private partnership. It is stated that the public authorities have taken a number of organisational and practical measures to strengthen the legal, institutional and organisational capacity in the field of cybersecurity under martial law. The author proposes to reformat the relations between all actors, strategic providers of the State policy in the field of national security, in which the State is perceived not as a source of demands, but as a partner in the development of the national cybersecurity system based on the principles of deterrence, cyber resilience and interaction.

Keywords: cybersecurity, cybersecurity system, public authorities, public administration system, martial law conditions.

Розвиток глобального інформаційного суспільства базується на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях, які невідмінно змінюють приватне та суспільне життя, а подальша цифровізація інфраструктури набуває дедалі більшої складності, глобальності й інтегрованості. І весь цей процес супроводжується постійно зростаючою загрозою кібератак, кібершпигунства, кіберзлочинності, кібертероризму, створює ризики для безперебійного функціонування критичної інфраструктури, завдаючи шкоди або порушуючи процес надання послуг, від яких залежить повсякдення життя тисяч людей. Формування системи кібербезпеки в органах влади в умовах воєнного стану практично щодня продукує нові виклики, з якими не стикалися напередодні. І це призводить до невідповідності нормативно-правової бази реаліям, особливо у сфері захисту інформації. До того ж, недостатній рівень санкцій за інформаційні правопорушення, повільне застосування положень європейського законодавства в даній сфері [1], недостатня врегульованість цифрової складової розслідування кримінальних правопорушень призводить до низького рівня правової відповідальності за порушення вимог законодавства.

Публічне управління в галузі кібербезпеки, відповідно до певних компетенцій, здійснюється: органами виконавчої влади всіх рівнів; органами місцевого самоврядування; підприємствами, установами та організаціями, що становлять об'єкти критичної інфраструктури; правоохоронними, розвідувальними та контррозвідувальними структурами, суб'єктами, які виконують оперативно-розшукові функції; Збройними силами; Національним банком; суб'єктами господарювання, громадянами, іншими особами, котрі виконують функції або надають послуги з інформаційної безпеки та кіберзахисту. За роки воєнного стану утворено центри (підрозділи) забезпечення кібербезпеки або кіберзахисту в низці центральних органів виконавчої гілки влади та суб'єктах, що визнані критичною інфраструктурою, секторі безпеки і оборони. Їх діяльність посилюється функціонуванням Національного координаційного центру (покликаний відігравати ключову об'єднувальну та координаційну роль у розбудові національної системи кібербезпеки), Національного центру резервування державних інформаційних ресурсів кібербезпеки та ін.

Інституційна складова лише тоді виконує свою роль, коли органічно доповнюється організаційною. На разі діяльність із розбудови національної системи кібербезпеки залишається

недостатньо скоординованою і такою, що спрямована на виконання лише поточних завдань. Мова про довірливі взаємозв'язки із суб'єктами взаємодії, налагодження координації, чітке визначення ролей та механізмів взаємодії під час розв'язання завдань кібербезпеки, стимулюванні до обміну інформацією, знаннями і досвідом, зокрема в рамках публічно-приватного партнерства. Мова про формування нової якості відносин між всіма суб'єктами, стратегічними провайдерами державної політики у сфері національної безпеки та формування нової архітектури кібербезпеки, за якої задіяні механізми заохочення всіх зацікавлених сторін здатні поліпшити спроможності держави та приватного сектору в питаннях кібербезпеки. Наприклад, на зразок Ізраїлю у форматі наукових парків, які виробляють політику, заходи і здійснюють аналіз ризиків [3]. Публічно-приватне партнерство, як складник інституційного забезпечення, може мати не тільки консультативно-дорадчу функцію, науково-технічне співробітництво, але й стосуватися підготовки пропозицій для розробки стратегічних документів у сфері кібербезпеки, участі у розробці стандартів тощо.

Формування сервісної моделі публічного управління, за якої держава сприймається не як джерело вимог, а як партнер, а публічні службовці від імені держави надають громадянам (сприймаються як клієнти!) послуги, сприятиме побудові нової моделі відносин у сфері кібербезпеки, де держава є партнером у розбудові національної системи кібербезпеки на засадах стримування, кіберстійкості та взаємодії. І цілком погоджуємося, що це неможливо без глибокої реформи, яка чітко позбавить державні структури надмірних функцій та завдань, запобігатиме можливим інституційним конфліктам інтересів та розпочне процес дерегуляції [2]. Крім того, досить цікавою є пропозиція щодо запровадження інституційної моделі взаємодії суб'єктів забезпечення кіберзахисту, у формуванні якої враховано особливості, спроможності та потреби суб'єктів кібербезпеки, що сприяє уникненню дублювання їх функцій та завдань і зменшенню рівня конкуренції між собою за вплив на сферу забезпечення кібербезпеки [4]. Це також надасть можливість більш раціонально витратити фінансові ресурси державного бюджету щодо забезпечення захисту прав та свобод громадян у кіберпросторі, спрямовуючи їх тільки на визначені у Законі повноваження основних суб'єктів національної системи забезпечення кібербезпеки.

Найдієвіші стратегічні документи залишаються лише побажаннями, якщо не матимуть відповідного кадрового забезпечення для їх реалізації. Тож це потребує не тільки розроблення дієвих механізмів залучення фахівців приватного сектору з кібербезпеки до участі у стримуванні та протидії агресії проти України в кіберпросторі, а й підвищення фахового рівня української ІТ-робочої сили, як основи цифрових трансформацій економіки, її захисту від кібератак будь-якого рівня та складності. Що стосується цифрової грамотності громадян та культури безпекового поведіння в кіберпросторі, обізнаності суспільства щодо кіберзагроз та кіберзахисту, то на часі навчальні програми, курси, тренінги з кібернавчання для всіх верств населення мають стати щоденною невід'ємною практикою.

Таким чином, ефективно побудовані системи кібербезпеки здатні надійно захищати різноманітні комунікації між громадськістю, приватним сектором та представниками влади. Водночас, саме наявність ефективно діюча система кібербезпеки посилює довіру пересічних громадян та представників малого і середнього бізнесу до управлінських рішень, прийнятих органами публічної влади на всіх рівнях, і посилює їх взаємозв'язок та взаємозалежність.

Список використаних джерел

1. Веселова Л.Ю. Адміністративно-правові основи кібербезпеки в умовах гібридної війни: автореф. докт. юр. наук : 12.00.07 ; Одеський державний університет внутрішніх справ, 2021. 38 с.
2. Дубов В.Д. Формуючи нову стратегію кібербезпеки України: чи можемо уникнути помилок першої спроби стратегування? *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2021. 21 січня. URI: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-01/tezy-dubov-2.pdf>
3. Кращі практики управління кібербезпекою: оглядовий звіт. Проєкт ЄС-ПРООН з парламентської реформи. Комітет з питань цифрової трансформації. URI: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Report_on_Cybersecurity_04.pdf
4. Потій О., Семенченко А., Бакалинський О., Мялковський Д. Публічне управління інституціональним розвитком у сфері кіберзахисту. *Науковий вісник: Державне управління* № 3(9) 2021. С. 136 – 162. URI: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/2358/Kuz.pdf?sequence=1>

УДК: 351

ПРОГОНЮК Сергій,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки
Миколаївського національного аграрного університету

PROHONIUK Sergey,

postgraduate student at the Department of Public Administration and Management and International
Economics of Mykolaiv National Agrarian University.

Науковий керівник: **Наталія ШИШПАНОВА**, кандидат економічних наук, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного
аграрного університету

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРЕВАГИ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ

PROBLEMS AND ADVANTAGES OF THE ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM

The research examines theoretical and practical aspects of implementing an electronic document management system, describes the history of formation and implementation of this system with the participation of international experience. The concept and mechanisms of implementing electronic document management are also analyzed, its role in modern business is defined, and international experience of its development is studied. The institutional and legal support of the system is explored, monitoring of implementation effectiveness in Ukraine and the Mykolaiv region is carried out, and ways to improve the mechanisms of implementing electronic document management and organizing processes at various stages of implementation are proposed.

Keywords: *electronic document flow, electronic document management system, regulatory legal framework, e-government, organizational mechanisms for implementing an electronic document management system, practical recommendations for improving implementation mechanisms.*

Прогрес у сфері інформаційних технологій у галузі обігу документів призвів до потреби розробки та ухвалення відповідних нормативних і законодавчих актів, які надають юридичну силу електронному документообігу. За останні роки в Україні спостерігаються зміни у регулюванні електронного документообігу з міркувань співпраці з контрагентами на відстані. Електронний обіг документів стає все більш поширеним явищем на вітчизняних підприємствах, державних установах, органах влади. Це призводить до спрощення ділових відносин з партнерами, громадянами, публічними службами, забезпечення прозорості та швидкості щоденних взаємовідносин, а також зростання ефективності роботи працівників підприємств, установ, органів влади.

Інформаційно-аналітична діяльність органів влади, роль інформації в процесі ухвалення таких рішень є предметом досліджень багатьох учених. Теоретичні та практичні аспекти реалізації сучасних підходів до впровадження електронного документообігу у систему державного управління в Україні розглядав Білик О., визначаючи їх переваги й недоліки [1]. Матвієнко О. та Цивін М. посвятили свої праці вивченню основ ефективного впровадження та функціонування системи електронного документообігу, на основі побудови інформаційної моделі організації, яка відображає її документальні потоки та інформаційні зв'язки [2].

Головною метою державного управління є ухвалення управлінських рішень, які зазвичай оформлюються у формі документів. Однак великий обсяг технічних процесів з обробки документів часто заважає основній роботі урядових структур та органів управління. Традиційна паперова робота з документами у владних установах є дуже повільним і витратним процесом, який потребує значних ресурсів на ведення адміністративних справ, реєстрацію та обмін внутрішніми та зовнішніми документами через кур'єрські та поштові служби. Відсутність можливості для відправника контролювати процес отримання та реєстрації документів адресатом ускладнює цю проблему.

Впровадження системи електронної обробки документів у владних органах має ключове значення для підвищення ефективності та забезпечення прозорості діяльності як окремих установ, так і системи державного та муніципального управління в цілому. Застосування цієї системи дозволить:

- скоротити час підготовки та виконання документів;

- організувати та автоматично підтримувати в актуальному стані бази нормативних та розпорядчих документів;
- зменшити кількість рутинних операцій обробки документів;
- зосередитись на вирішенні стратегічних завдань управління та підвищити якість прийняття управлінських рішень;
- зменшити число втрачених документів;
- забезпечити прозорість процесів створення та обігу документів з можливістю контролю на будь-якій стадії.

Системи електронного документообігу дозволяють:

- створювати кілька сховищ для документів; контролювати версії кожного файлу;
- проводити аудит подій та вести журнали активності кожного користувача;
- використовувати фільтри, що базуються на метаданих та/або вмісті, для пошуку документів;
- трансформувати документи різних типів у широкому спектрі форматів файлів;
- спростити взаємодію з іншими компонентами інфраструктури електронного адміністрування;
- керувати доступом до систем та інформації в них та управляти ролями користувачів;
- забезпечити прозорість для користувачів.

За результатами дослідження, впровадження електронного документообігу може призвести до заощадження 60% загального часу, який витрачається на документообіг у підприємстві (Табл. 1.1.) [3]

Таблиця 1. Показники економії часу при використанні електронного документообігу

Процес	Час, що витрачається, при паперовому документообігу, год.	Час, що витрачається при ЕДО (з урахуванням часу на прийняття рішення), год.	Ефективність ЕДО з точки зору часу (показує, у скільки раз час на ЕДО менший від паперового документообігу)
Доставка вхідної документації персоналу	5	0,05	100
Доставка вхідної документації кінцевому споживачу	15	4	3,75
Ознайомлення з документом	20	1,5	13,33
Узгодження вихідної документації	17	8	2,125

Як показано в таблиці 1.1. електронний документообіг є на 100 разів ефективнішим, ніж паперовий документообіг у випадку доставки вхідної документації персоналу. Інші показники також підтверджують переваги електронного документообігу над паперовим.

Загалом, можна підвести підсумок щодо переваг та недоліків електронного документообігу (рис. 1.1).

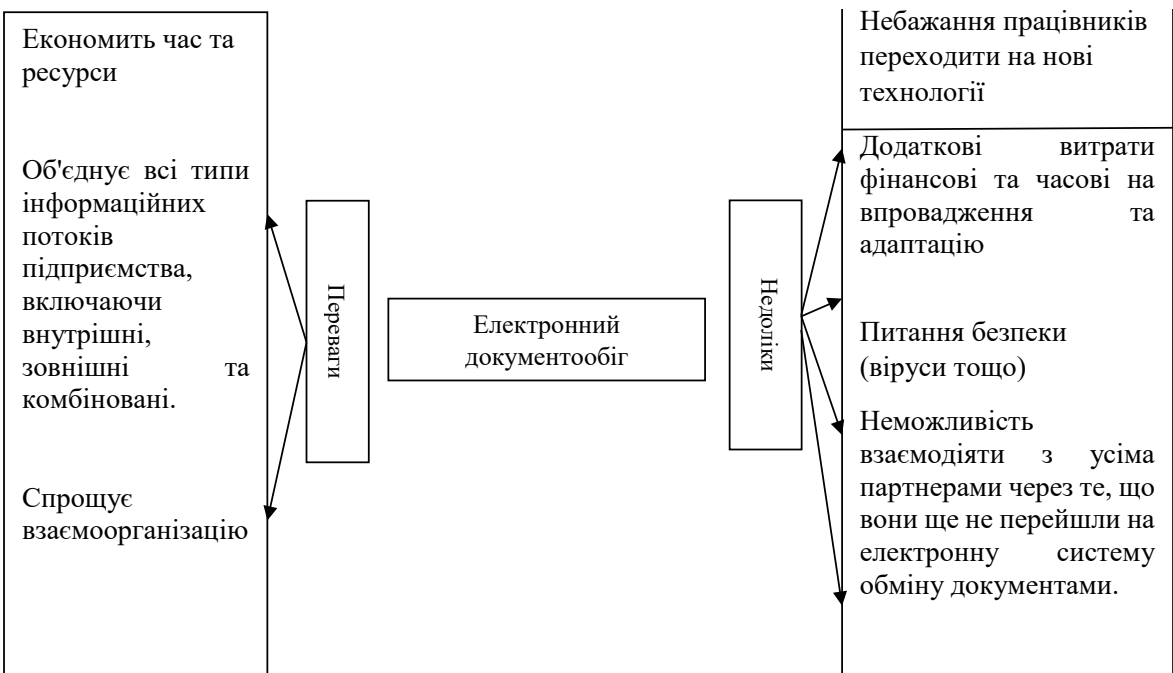


Рис. 1. Переваги та недоліки електронного документообігу

З проведених аналізів видно, що електронний документообіг є більш вигідним з точки зору економії часу та грошей, а також прийняття рішень. Однак повний перехід до цифрового документування може створити певні труднощі для працівників.

Список використаних джерел

1. Білик О. Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування» № 4. 2023. С. 38-45.
2. Матвієнко О., Цивін М. Основи організації електронного документообігу: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2008.-112с.
3. Впровадження ЕДО: чому зараз? URL: <https://medoc.ua/blog/vprovadzhennja-edochomu-zaraz>.

РЯБЕЦЬ Катерина,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

RIABETS Kateryna,

Doctor of Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0003-2354-4118>

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ДАНІЇ

STATE POLICY OF ELECTRONIC GOVERNMENT IN DENMARK

Denmark has established itself as a leader in e-government, reflecting a high level of digitalization in public services. From 2018 to 2022, it topped the UN E-Government Development Index, although it dropped to second place in 2024. The country's digitalization efforts since 2001 foster collaboration between government entities, resulting in the 2022-2025 strategy «Digitalization that Develops Society». Key elements of Denmark's e-government infrastructure include digital identification, centralized data platforms, and self-service online portals. While successful, challenges such as youth readiness for online interactions and data privacy concerns must be addressed to ensure equitable access to digital services for all citizens.

Keywords: e-government, digitalization, accessibility, strategy, data privacy.

Данія займає лідерські позиції у сфері електронного урядування, оскільки є однією з найбільш цифровізованих країн світу. Електронне урядування в Данії варто вважати інноваційною моделлю, яка демонструє успішну інтеграцію цифрових технологій для підвищення залучення громадськості у процеси прийняття рішень та покращення надання державних послуг.

Зауважимо, що цифрові ініціативи Данії отримали міжнародне визнання, підтверджене Індексом розвитку електронного урядування ООН. Відповідно до положень останнього Данія займала перше місце з 2018 р. по 2022 р. У 2024 р. вона втратила першість, поступившись Південній Кореї та посіла друге місце. Зазначене свідчить про досить високий рівень цифровізації державних послуг у Данії, але водночас демонструє зміцнення позицій Південної Кореї як лідера у сфері електронного урядування.

Починаючи з 2001 р., цифровізація державного сектору у досліджуваній країні реалізовувалася у тісній співпраці між державними, муніципальними та регіональними органами влади в рамках спільних стратегій. Вказане призвело до досягнення Данією найвищого у світі рівня цифровізації державно-управлінської сфери [1]. У червні 2022 р. уряд, конфедерація муніципалітетів та об'єднання регіонів Данії представили шосту спільну стратегію оцифрування громадськості на 2022-2025 рр. під назвою «Цифровізація, яка розвиває суспільство». Метою цієї стратегії визначено сприяння зменшенню дефіциту робочої сили, підтримку переходу до екологічно стійкого суспільства та розвиток добробуту населення, включаючи вдосконалення системи охорони здоров'я [1].

Сучасну структуру електронного урядування в Данії можна охарактеризувати як систему, що має потенціал бути зручною і інклюзивною для громадян. Зусилля Данії у впровадженні ефективних цифрових рішень продовжують стимулювати розвиток електронних сервісів, покращуючи доступність та якість державних послуг для всіх громадян.

Сутністю державної цифрової екосистеми Данії є комплексна система, яка інтегрує різні технології, платформи, дані та інституції для забезпечення ефективного управління, надання послуг і залучення громадськості в процеси прийняття рішень. Основними елементами цієї екосистеми є MitID (система електронної ідентифікації), CPR (база даних, що містить інформацію про всіх осіб, які зареєстровані в країні), Datafordeler (централізована платформа, призначена для обміну даними між державними установами і організаціями), Borger.dk (портал для громадян, який надає доступ до широкого спектра державних послуг і інформації), Virk.dk (портал для бізнесу, що забезпечує можливості для доступу до державних послуг), Sundhed.dk (портал охорони здоров'я, який надає громадянам доступ до важливої інформації про їхнє здоров'я та медичні послуги), Digital Post (система електронної пошти, яка використовується для обміну офіційними повідомленнями між громадянами та державними органами), NemKonto (система, що забезпечує автоматизований і зручний спосіб отримання грошових виплат від

держави), Open Data DK (платформа, яка служить як центральний репозиторій для публікації, обробки та обміну даними, які збираються державними установами).

Аналіз складових державної цифрової екосистеми Данії свідчить, що інтеграція різних елементів дозволяє не лише підвищити ефективність державних послуг, але й забезпечує прозорість у взаємодії між урядом та громадянами, сприяє розвитку інклюзивності завдяки легкому доступу до інформації і послуг, а також стимулює інновації, що виникають у результаті використання відкритих даних і співпраці між державними установами та приватним сектором. Громадяни можуть отримувати адміністративні послуги дистанційно, що економить їх час і державні ресурси. Ключовими елементами успішної реалізації електронного урядування в Данії визначимо впровадження цифрової ідентифікації громадян, інтеграцію державних реєстрів та створення онлайн-платформ для самообслуговування.

Незважаючи на значну кількість позитивних факторів електронного урядування в Данії, існують також деякі негативні аспекти, які потребують уваги. Наприклад, варто відзначити недостатню готовність молоді до онлайн-взаємодії з урядом [2], занепокоєння громадян щодо конфіденційності їх даних [3]. Крім того, електронне урядування в Данії супроводжується неоднаковим доступом громадян до Інтернету та різним рівнем користування сучасними технологіями. Це потенційно призводить до ризику виключення певних категорій населення, особливо літніх людей та осіб з низьким рівнем цифрової грамотності, з процесів, які покликані їх підтримувати.

Водночас прискорення цифрової трансформації в Данії створює серйозні проблеми для бізнес-середовища, зокрема через недостатню кількість кваліфікованих фахівців у сфері інформаційних технологій [4]. Нестача кадрів є суттєвим бар'єром для компаній у впровадженні інновацій, що своєю чергою ускладнює їхню здатність підвищувати ефективність та конкурентоспроможність. Без достатньої кількості фахівців, які володіють сучасними технологіями та навичками, бізнес не може реалізувати повний потенціал цифрових рішень, що призводить до уповільнення процесів автоматизації. У результаті наведених обставин компанії можуть втратити можливості для зростання і відставати від конкурентів, що активно використовують новітні технології.

Підсумовуючи викладене, зазначимо, що електронне урядування в Данії є яскравим прикладом успішної інтеграції цифрових технологій у державне управління та обслуговування громадян. Однак для досягнення його максимальної ефективності важливо підвищити цифрову грамотність серед вразливих груп населення, забезпечити належний захист даних, подолати нестачу кваліфікованих ІТ-фахівців і зміцнити співпрацю між державою, бізнесом та громадянським суспільством.

Список використаних джерел

1. Den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi. Digitaliserings Ministeriet. 2022. URL: <https://www.digmin.dk/digitalisering/mere-om-digitalisering/den-faellesoffentlige-digitaliseringsstrategi>
2. Denmark's national strategy for digitalisation - a helpful template. 2024. URL: <https://www.georgejamesconsulting.com/post/denmark-national-strategy-for-digitalisation>
3. Liesbet van Zoonen. Data governance and citizen participation in the digital welfare state. 2020. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/data-and-policy/article/data-governance-and-citizen-participation-in-the-digital-welfare-state/CCF2E1914C7E2D4593D550C6BC9E4C70>
4. Digitalisation - Statistics Denmark. 2022. URL: <https://www.dst.dk/en/Statistik /temaer/digitalisering>

SARKISOV Ihor,

аспірант кафедри соціально-гуманітарних наук Науково-навчального Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

SARKISOV Ihor,

Postgraduate student of the Department of Social and Humanitarian Sciences, ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University, of the Department of Social and Humanitarian Sciences

ЦИФРОВІЗАЦІЯ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ

DIGITIZATION IN INNOVATIVE ACTIVITIES OF RAILWAY TRANSPORT IN UKRAINE

Digitalization in the innovative activities of railway transport is an important aspect of the development of this industry, as it allows you to optimize management processes, increase transportation efficiency, and provide comfortable conditions for passengers and shippers. Digitalization in the innovative activities of Ukrainian railway transport is a key direction of industry development aimed at increasing efficiency, safety and competitiveness. The use of modern digital technologies, such as process automation, artificial intelligence, the Internet of Things (IoT) and big data, contributes to the optimization of transportation, improvement of technical maintenance and reduction of operating costs. Digital technologies contribute to increasing the level of transportation safety, reducing infrastructure maintenance costs, and ensuring sustainable development of railway transport in Ukraine. However, their implementation requires significant investments, modernization of the regulatory framework, and training of qualified personnel.

Keywords: digitalization, innovation, railway transport, management.

Забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності залізничного транспорту в умовах сьогодення дійсно залежить від впровадження інноваційних рішень, які відповідають сучасним трендам науково-технічного прогресу. Для досягнення цих цілей необхідно впроваджувати ряд інноваційних технологій та підходів, що відповідають викликам сучасності.

В Україні особливу увагу приділяють зниженню впливу транспорту на навколишнє середовище. Впровадження електричних, водневих та гібридних поїздів може значно зменшити викиди CO₂, знизити шумове забруднення та зменшити енергетичні витрати. Також актуальним є використання поновлюваних джерел енергії для залізничних станцій і інфраструктури.

Для підвищення ефективності та безпеки, а також для забезпечення швидкості обробки інформації важливо впроваджувати автоматизовані системи керування рухом, а також інтелектуальні системи моніторингу технічного стану поїздів та інфраструктури. Цифрові платформи для пасажирів, включаючи мобільні додатки, дозволяють зручніше планувати подорожі та здійснювати електронний квиток. Розвиток інфраструктури для високошвидкісних, магістральних перевезень та створення мережі високошвидкісних залізниць, що дозволяють значно скоротити час в дорозі, є важливим аспектом для залучення нових клієнтів та підвищення конкурентоспроможності.

Також, впровадження нових матеріалів для виготовлення поїздів та інфраструктури може забезпечити підвищену довговічність, зниження ваги та витрат на обслуговування. Наприклад, використання легких сплавів для корпусів поїздів або новітніх матеріалів. Для покращення конкурентоспроможності залізничного транспорту важливо розвивати інтеграцію з іншими видами транспорту (автобуси, літаки, морські перевезення), що дозволяє забезпечити безперервність транспортних процесів, скорочення витрат часу на пересадки та збільшення доступності.

Як, інноваційний підхід можна застосувати Big Data та штучний інтелект (AI) для оптимізації логістики. Аналіз великих даних дозволяє ефективно прогнозувати попит, оптимізувати розклади та маршрути, забезпечувати економічне використання ресурсів і знижувати витрати. Штучний інтелект може використовуватись для автоматизованого прийняття рішень, прогнозування технічних несправностей або дефектів інфраструктури.

Поштовхом для цифровізації залізничної галузі виступають три основних компонента. Перший – це цифрові двійники об'єктів, що представляють собою моделі, здатні в режимі реального часу відображати фізичний стан того або іншого процесу. Другий – рішення, що забезпечують інтеграцію всіх інформаційних систем підприємства на єдиній цифровій платформі. Третій компонент – розвиток індустріального Інтернету, який дозволяє підключати об'єкти і фізичних осіб до єдиної мережі і забезпечує обмін даними [2, с. 137]

Проте інноваційний розвиток залізничного транспорту відбувається доволі повільними темпами і на разі відстає не тільки від світових транспортно-логістичних операторів, а й від національних компаній. Залізничні компанії в усьому світі вже впровадили широкий спектр нових послуг і додатків із використанням цифрових технологій як для надання більшої кількості інформаційних і розважальних послуг, так і для поліпшення моніторингу своїх активів або автоматизації більшої кількості операцій. Зміни, викликані цифровізацією в залізничному транспорті, сприймаються багатьма зацікавленими сторонами як можливість завдяки перевагам, які вона може запропонувати, але також і як проблему. Дійсно, це потребує зміни мислення і бізнес-моделей. Залізнична цифровізація також потребуватиме фінансових вкладень і стратегії боротьби з кіберзагрозами. Вирішення цих проблем дасть змогу цифровізації підвищити ефективність і конкурентоспроможність залізничного сектору [1, с.109].

Таким чином, до ключових напрямків, у яких цифровізація може вплинути на інноваційну діяльність у сфері залізничного транспорту можна віднести:

Інтелектуальні транспортні системи (ІТС) – за допомогою ІоТ (інтернет речей) та сучасних сенсорних технологій залізничні компанії можуть контролювати стан інфраструктури в режимі реального часу, прогнозувати потреби в ремонті та обслуговуванні, що дозволяє значно знизити витрати та підвищити безпеку.

Автоматизація управління рухом поїздів – використання автоматизованих систем для управління рухом поїздів дозволяє збільшити швидкість і точність руху, зменшити ймовірність людської помилки та оптимізувати маршрути.

Цифрові платформи для пасажирів – мобільні додатки та веб-платформи дозволяють пасажирам отримувати актуальну інформацію про розклад, затримки, наявність вільних місць, а також забезпечують електронні квитки та зручні способи оплати.

Використання великих даних (Big Data) для аналізу та прогнозування – аналіз великих масивів даних, отриманих від поїздів, інфраструктури та пасажирів, дозволяє оптимізувати маршрути, планувати технічне обслуговування, знижувати енерговитрати та покращувати якість обслуговування.

Екологічні інновації та енергоефективність – цифрові технології дозволяють удосконалювати енергетичні системи та запроваджувати нові, більш екологічно чисті види транспорту, такі як електричні чи водневі поїзди.

Блокчейн для автоматизації транзакцій і безпеки – технології блокчейн можуть забезпечити безпечний та прозорий обмін даними між різними учасниками залізничних перевезень (операторами, вантажовідправниками, пасажирами), що підвищує рівень довіри та ефективності в галузі.

Ці інноваційні напрямки не тільки покращують функціонування самого залізничного транспорту, але й сприяють розвитку нових бізнес-моделей, підвищенню конкурентоспроможності і залученню інвестицій.

Список використаних джерел

1. Обруч Г. В. Трансформація інноваційних систем підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації / Г. В. Обруч // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / редкол.: М. М. Король (голов. ред.), М. М. Палінчак, Я. П. Дроздовський та ін. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 36. С. 108–113.

2. Токмакова І. В. Адаптивна система управління інноваційним розвитком залізничного транспорту України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 57. С. 137–143.

УДК: 351

СЕРЕНОК Артем,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

КУСПЛЯК Галина,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

SERENOK Artem,

PhD in Public Administration, Docent, Associate Professor of the Department of Public Policy ESI «Institute of Public Administration» V. N. Karazin Kharkiv National University

<https://orcid.org/0000-0002-5550-0921>

KUSPLIAK Halyna,

PhD in Public Administration, Docent, Associate Professor of the Department of Local Self-Government and Territorial Development ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-1414-5484>

РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДЕРЖАВИ

THE ROLE OF OPEN DATA AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE MODERN CONDITIONS OF THE DEVELOPMENT OF THE STATE'S DIGITAL INFRASTRUCTURE

It has been identified that in recent years, significant organizational and regulatory changes have occurred, affecting both the development of artificial intelligence and the open data domain. Key milestones include the adoption of Ukraine's AI development concept, the presentation of a roadmap for AI regulation, and an updated list of data sets to be published as open data. An analysis of state policy in AI development and open data demonstrates that the government assumes a primary role in organizing, coordinating, and supervising the relationships that emerge during the implementation of advanced ICT solutions. AI technologies and open data are aiding the country in combating challenges across different sectors and will serve as critical tools for the nation's recovery and economic revitalization.

Keywords: digital transformation, open data, artificial intelligence, electronic public service, hybrid threats.

Трансформаційний потенціал штучного інтелекту є незаперечним і різні уряди в усьому світі починають визнавати його вплив. Але світові уряди не тільки працюють над сприянням інноваціям AI та створенням відповідної нормативної бази регулювання штучного інтелекту, але й прагнуть інтегрувати цю технологію в державні послуги. Однак розуміння того, як забезпечити ефективне застосування AI для суспільного блага і досі залишається проблематичним. Основне дослідницьке питання залишається незмінним: наскільки певний уряд готовий запроваджувати технології штучного інтелекту у процес надання державних послуг своїм громадянам?

Важливим аспектом штучного інтелекту є здатність працювати з різноманітними типами даних, включаючи тексти, зображення, аудіо та відео. Це розширює можливості аналізу на різних сферах, від соціальних мереж до медичних досліджень.

AI також сприяє підвищенню точності та об'єктивності аналізу даних. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти тенденції та взаємозв'язки, які можуть залишитися непоміченими для людського спостереження. Це робить можливим отримання глибшого розуміння явищ та подій.

Ще однією перевагою є здатність AI працювати в режимі реального часу. Це дозволяє реагувати на зміни та вчасно приймати рішення. Наприклад, в галузі медицини AI може допомагати в діагностиці захворювань та розробці індивідуальних схем лікування в реальному часі.

Як зазначає Міністерство цифрової трансформації, Україна є серед лідерів Східної Європи за високим рівнем впровадження технологій штучного інтелекту в корпоративному секторі. Державна

політика у цьому напрямку теж започатковується. Так, у грудні 2020 р. Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту [4].

В 2023 р. в рамках Oxford Insights' project [1] був опублікований вже другий Індекс готовності уряду до штучного інтелекту – Government AI Readiness Index 2023 [2]. Government AI Readiness Index оцінює готовність до впровадження штучного інтелекту в публічних сервісах.

Незважаючи на військове вторгнення, Україна залишається одним з лідерів в сфері відкритих даних серед країн Європи.

Але потрібно врахувати, що якість і повнота даних є критично важливою. Так, для тренування моделей машинного навчання необхідні великі масиви даних: від декількох сотень до мільйонів і більше записів. Якщо набір даних недостатньо великий і дані неякісні – модель на їх основі буде неточною і її використання приведе до прийняття/створення помилкових рішень [3].

В той же час, використання алгоритмів штучного інтелекту вимагає високої цифрової грамотності. Зміни у вихідних даних, наприклад, поява нової категорії в датасеті, може зменшити точність прогнозу [3].

Алгоритми штучного інтелекту активно використовуються в Україні для обробки відкритих даних судового реєстру, моніторингу стану довкілля та виявлення ризиків у сфері публічних закупівель.

Узагальнюючи можна констатувати, що роль відкритих даних та штучного інтелекту в сучасних умовах розвитку цифрової інфраструктури держави є значною. Технології штучного інтелекту та відкриті дані вже допомагають Україні у боротьбі в різних сферах і аспектах, а також будуть важливим інструментом для відновлення країни та її економіки. В Україні алгоритми машинного навчання та сканування великих даних використовуються, наприклад, для виявлення пошкодженої війною інфраструктури. Алгоритми штучного інтелекту вже активно використовуються в Україні для обробки відкритих даних судового реєстру, моніторингу стану довкілля та виявлення ризиків у сфері публічних закупівель. З використанням штучного інтелекту активісти можуть швидше виявляти потенційні порушення у галузі закупівель та звертатися до контролерів та правоохоронних органів. Міністерство цифрової трансформації України має на меті визначити пріоритетні набори даних у різних сферах, від охорони здоров'я до інфраструктури, які є важливими для відновлення та також працюватиме з державними органами, щоб переконатися, що відкриті дані й надалі сприятимуть українській економіці та суспільству.

Список використаних джерел

1. Government AI Readiness Index. URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/>
2. Oxford Insights' project. URL: <https://oxfordinsights.com/about/>
3. Як штучний інтелект використовується у сфері відкритих даних? URL: <https://diia.data.gov.ua/info-center/aiod>
4. Розпорядження КМУ від 02.12.2020 № 1556-р «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

УДК : 343.97:343.35:355

СИДОРЕНКО Олег,

студент Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

SYDORENKO Oleh,

student of the Educational and Scientific Institute of Public Service and Management, National University «Odesa Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0003-4265-3827>

Науковий керівник: **Ганна ПАНЧЕНКО**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ЗАКУПІВЛІ ВІЙСЬКОВОГО МАЙНА: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

TOOLS FOR PREVENTING CORRUPTION IN THE FIELD OF MILITARY PROCUREMENT: THE IMPACT OF DIGITALIZATION

The level of perception of corruption in Ukraine in 2024 was studied. The essence and problem areas in the field of defense procurement in modern Ukraine were considered in the context of the implementation of anti-corruption policy. It was established that the solution of problems in the field of procurement of military property is facilitated by the process of digitalization, which reduces the level of corruption risks in the specified area. The main effective digital tools for preventing corruption in the defense sector during the procurement of military property were analyzed: the use of digital platforms for conducting tenders; direct procurement by local authorities; direct requests from military units to volunteers. It was determined that today digitalization meets the needs for improving security, decentralization, and greater involvement of society. Current capabilities and resources allow the system for preventing corruption in the field of procurement of military property to be improved.

Keywords: anti-corruption policy, corruption, national security, level of corruption, defense procurement system, scope of military property procurement.

Проблема корупції справляє значний і загрозливий вплив на сучасну сферу національної безпеки України, створюючи сприятливе середовище для різноманітних зловживань, посилюючи при цьому суспільну нестабільність. За даними Transparency International, яка опікується вимірюванням Індексу сприйняття корупції (*Corruption Perceptions Index*), в 2024 році Україна отримала 35 балів зі ста можливих, втративши один бал порівняно з 2023 роком. Водночас цей показник залишається вищим, ніж до повномасштабного вторгнення рф: у 2021 році він становив 32 бали. Таким чином, Україна посідає 105 місце зі 180 країн у загальному списку за індексом розповсюдження корупції [4].

Серед негативних впливів на результати України в CPI-2024 мали скандали щодо оборонних закупівель. Державні оборонні закупівлі – це та сфера оборонної діяльності, яка є найбільш вразливою до корупційного ризику, причому цей ризик може виникнути на будь-якому етапі закупівельного циклу [1, с.105]. Система оборонних закупівель України перебуває під великим тиском у зв'язку з повномасштабною збройною агресією рф проти України. Виконання Міноборони невластивих функцій з реалізації політики закупівель, недостатня прозорість та обмеженість конкуренції під час здійснення оборонних закупівель створюють значні ризики для ефективного управління ресурсами [2].

Із приходом нових викликів та критично стислими термінами в умовах воєнного стану з 2022 року Україна стала лідером створення нових цифрових рішень майже у всіх сферах, що значно допомагає попереджувати можливість корупції та відняти як ефективність так і етичні судження.

Наразі в Україні можна виділити такі можливі способи закупівлі військового майна, які із впевненістю можна віднести до дієвих цифрових інструментів запобігання корупції у оборонній сфері: використання цифрових платформ для проведення тендерів; прямі закупівлі місцевих органів влади; прямі запити військових частин до волонтерів. Розглянемо детальніше основні проблеми, які виникають при використанні зазначених інструментів, та можливі шляхи їх подолання.

Процес використання цифрових ресурсів проведення тендерних закупівель військового майна (таких, як «Прозоро», «Закупівлі» та ін.) досить повно досліджений у численних науково-практичних розвідках [1-3]. При використанні цього інструменту чітко простежуються такі проблеми: повільність реакції, яка є розповсюдженою проблемою у більшості держав світу; ефективним рішенням цієї проблеми є децентралізація закупівель, що дозволить мінімізувати ризик корупції та мати швидкий аналіз стану справ на різних ділянках фронту; відсутність можливості отримувати фідбек від кінцевих отримувачів, рішенням цієї проблеми може стати подання електронної форми відгуку через застосунок «Армія+», що дозволить моніторити отримання майна кінцевим споживачем, його кількість та комплектність; відсутність збору інформації та її аналітики щодо непрямих, але критично важливих потреб від військових частин, рішенням цієї проблеми є забезпечення діалогу та збору реальних потреб починаючи з начальників служб батальйонів.

Щодо наступного інструменту запобігання корупції у сфері закупівлі військового майна – прямих закупівель місцевими органами влади – то основними проблемами тут є відсутність донесення до людей реальної цінності потреб та звітів щодо результатів використання, незважаючи на той факт, що в Інтернет-просторі є багато звітів щодо використання засобів ураження (дронів, гвинтівок тощо), але при цьому простежується відсутність звітності щодо використання предметів повсякденного використання (інструменти, причепа та ін.). Рішенням цієї проблеми знов може виступити наявні цифрові рішення.

Прямі запити військових частин до волонтерів. У цьому процесі необхідно упорядкувати волонтерські зусилля, та водночас не зарегулювати їх. Волонтерам потрібна налагоджена прозора комунікація від держави, яка має бачити загальну картину потреб і відповідно розподіляти зусилля. Координація цього процесу і запити мають йти безпосередньо від конкретного органу виконавчої влади.

Отже, сьогодні цифровізація задовольняє потреби в покращенні безпеки, децентралізації та більшому долученні суспільства. Поточні можливості та ресурси дозволяють системі покращуватись, але темпи знижуються через значну кількість бюрократії та застарілого підходу з боку контролюючих органів. Ефективним рішенням, прискоренням процесу і мінімізація корупційних ризиків тут знов виступає децентралізація, а саме переймання американського досвіду – часткове передання задач приватним партнерам та використання цифрових додатків для відстеження реального статусу вантажу. Але важливим нюансом тут виступає цифрова безпека.

Список використаних джерел

1. Бурак М.В. Корупційні ризики в державних оборонних закупівлях: шляхи мінімізації. Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ. 2019. № 2 (18). С. 103-115. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2308d4bc-c96e-4496-a58a-124aec3e9a78/content>
2. Корупційні ризики під час здійснення оборонних закупівель: дослідження НАЗК. Радник у сфері публічних закупівель. Офіційний сайт. URL: <https://radnuk.com.ua/pravova-baza/koruptsijni-ryzyky-pid-chas-zdijsnennia-oboronnykh-zakupivel/>
3. Пашенко Є.М., Чалий М.Г. Правові інструменти протидії корупції у секторі безпеки і оборони України: сутність і особливості. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 132-136. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/21.pdf
4. Україна втратила один бал в Індексі сприйняття корупції-2024. Незалежна антикорупційна комісія – НАКО. Офіційний сайт. URL: <https://nako.org.ua/news/ukrayina-vtratila-odin-bal-v-indeksi-spriinyattya-korupciyi-2024>

СИНЕНКО Надія,

магістр 2-го року навчання, ОНП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

SYNENKO Nadiia,

second-year master's student, EP «Civil Service», specialty 281 «Public administration and governance», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія КОРЧАК**, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІ АНТИКОРУПЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

DIGITAL ANTI-CORRUPTION TOOLS AS A FACTOR FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE UKRAINIAN ECONOMY IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

The study found that the competitiveness of the economy is determined by a set of factors that ensure its ability to create and sell products and services in the domestic and foreign markets. Important indicators of competitiveness are the efficiency of public administration, the level of innovation, the tax climate, access to finance, the level of corruption and the protection of property rights. It was found that today, corruption is one of the biggest barriers to attracting foreign direct investment. The introduction of digital anti-corruption tools, such as electronic procurement (ProZorro), e-declaration of assets of officials, open state registers and Blockchain solutions for financial monitoring, helps reduce corruption risks and create transparent conditions for investors. It is concluded that the digitalization of anti-corruption policy is an important factor in increasing the competitiveness of the Ukrainian economy in the context of European integration.

Keywords: digital anti-corruption tools, economic competitiveness, economic stability, digitalization of public administration, corruption, European integration, foreign investments.

Сучасні виклики європейської інтеграції вимагають від України не лише гармонізації законодавства з *acquis* ЄС, а й ефективного впровадження механізмів забезпечення прозорості державного управління та економічної діяльності. Корупція залишається одним із ключових бар'єрів на шляху до сталого економічного розвитку та підвищення міжнародної конкурентоспроможності України. У цьому контексті особливу роль відіграють цифрові антикорупційні інструменти, що сприяють відкритості, підзвітності та ефективності державних інституцій.

Конкурентоспроможність економіки визначається сукупністю факторів, які забезпечують її здатність створювати та реалізовувати продукцію і послуги на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливими індикаторами конкурентоспроможності є ефективність державного управління, рівень інновацій, податковий клімат, доступ до фінансів, рівень корупції та захист прав власності [4].

Згідно з рейтингами Global Competitiveness Index та Corruption Perceptions Index, високий рівень корупції негативно впливає на інвестиційну привабливість держави, зменшує довіру бізнесу до уряду та сприяє монополізації ринків. Для України боротьба з корупцією є ключовою передумовою зміцнення економічної стабільності та інтеграції до європейського ринку [2; 6].

Цифровізація державного управління є одним із найефективніших способів мінімізації корупційних ризиків та підвищення прозорості економічних процесів. До основних цифрових антикорупційних інструментів, що впливають на конкурентоспроможність економіки, належать: електронне урядування (e-Governance), електронні закупівлі (ProZorro), е-декларування та відкриті реєстри, blockchain-технології, цифрові сервіси для бізнесу [3; 6].

На сьогодні, корупція є одним із найбільших бар'єрів для залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Високий рівень корупції підвищує трансакційні витрати, створює непрогнозовані ризики для бізнесу та знижує рівень довіри інвесторів до державних інституцій. Відповідно до даних Transparency International та The World Bank, країни з вищими показниками прозорості управління та нижчим рівнем корупції демонструють стабільніший економічний розвиток і мають значно вищі обсяги залучених інвестицій.

Впровадження цифрових антикорупційних інструментів, таких як електронні закупівлі (ProZorro), е-декларування статків посадовців, відкриті державні реєстри та Blockchain-рішення для фінансового моніторингу, сприяє зниженню корупційних ризиків та створює прозорі умови для інвесторів. Крім того, використання Big Data та штучного інтелекту у фінансовому моніторингу державних структур дозволяє виявляти корупційні схеми на ранніх етапах, що підвищує рівень підзвітності державних органів та покращує загальний інвестиційний клімат [2; 3; 4].

Корупція у сфері бізнесу призводить до створення монополій, нерівного доступу до ринкових можливостей та значних бар'єрів для малих і середніх підприємств (МСП). Зловживання владними повноваженнями, тіньові схеми у сфері регуляторної діяльності та упереджене надання державних контрактів гальмують розвиток підприємництва та зменшують конкуренцію.

Цифрові антикорупційні рішення сприяють детінізації економіки та забезпечують рівні можливості для всіх учасників ринку. Зокрема, система ProZorro мінімізує можливості для корупційних домовленостей при проведенні державних закупівель, дозволяючи бізнесу конкурувати за державні контракти на відкритій та прозорій основі. Також запровадження електронних реєстраційних платформ та автоматизованих сервісів ліцензування та контролю сприяє спрощенню адміністративних процедур, зменшенню суб'єктивного впливу чиновників та зниженню корупційного тиску на підприємців [1; 5].

Корупція у сфері оподаткування та фінансового контролю призводить до значних втрат державного бюджету через ухилення від сплати податків, зловживання державною підтримкою та незаконні фінансові операції. Відповідно до оцінок МВФ, країни з високим рівнем корупції втрачають до 5% ВВП щорічно через непрозоре адміністрування податків та фінансові махінації.

Використання цифрових технологій у податковому адмініструванні та бюджетному контролі дозволяє значно знизити корупційні ризики та збільшити обсяги надходжень до державного бюджету. Наприклад: електронні податкові сервіси забезпечують автоматизацію процесів сплати податків та мінімізують можливості для маніпуляцій з боку податкових органів; Big Data та штучний інтелект можуть використовуватися для виявлення схем ухилення від сплати податків та аналізу підозрілих фінансових операцій; Blockchain-рішення у державних фінансах сприяють підвищенню прозорості бюджетних витрат та виключають можливість підробки фінансових документів [1; 3].

Цифрові антикорупційні технології сприяють реформуванню системи державного управління шляхом автоматизації адміністративних процесів, скорочення бюрократичного апарату та підвищення ефективності надання державних послуг.

Важливим прикладом успішної цифровізації державного управління є портал «Дія», який забезпечує громадянам доступ до низки адміністративних послуг у цифровому форматі, скорочуючи необхідність особистих візитів до державних установ та мінімізуючи корупційні ризики [2; 4].

Незважаючи на значні успіхи у впровадженні цифрових антикорупційних інструментів, залишаються певні виклики, а саме:

- Рівень цифрової грамотності – недостатня обізнаність громадян та чиновників щодо використання цифрових технологій [7; 8].;
- Кібербезпека та захист даних – ризики хакерських атак, витоку конфіденційної інформації;
- Опір змінам – небажання окремих посадовців впроваджувати прозорі механізми через втрату корупційних доходів;
- Необхідність законодавчого удосконалення – потреба в адаптації нормативної бази до нових технологічних викликів [1; 5].

Перспективи подальшого розвитку цифрових антикорупційних рішень в Україні включають [7; 8]. :

- Розширення сфери використання Blockchain у державному управлінні;
- Автоматизація податкової системи та запровадження електронного фіскального контролю;

- Інтеграція українських цифрових платформ з європейськими для підвищення прозорості економічних процесів;

- Використання Big Data та штучного інтелекту для моніторингу економічної діяльності та виявлення корупційних ризиків.

Цифровізація антикорупційної політики є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності економіки України в умовах європейської інтеграції. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню прозорості державного управління, створенню рівних умов для бізнесу та залученню іноземних інвестицій. Однак, для досягнення максимального ефекту необхідно подолати наявні виклики, забезпечити нормативно-правове регулювання цифрових інструментів та розвивати цифрову культуру серед державних службовців і громадян.

Список використаних джерел

1. Антикорупційна енциклопедія. Офіс доброчесності. НАЗК. Сайт. URL : <https://prosvita.nazk.gov.ua/encyclopedia/ponyattya-korupsiyi>
2. Батракова Т.І., Линовецька В.Ю. Особливості та принципи цифрової економіки України. *Економічні студії*. 2018. № 2 (20). С. 94–97.
3. Далик В., Продеус О., Федорига З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/367/321>.
4. Лікарчук Н. В. Кризи в системі державного управління : причини виникнення та шляхи врегулювання. *Право та державне управління*. 2020. №4. С. 256-261.
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 №1700-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056.
6. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Цифрова економіка як новітній вектор реконструкції традиційної економіки. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5-6 (75). С. 131–143.
7. Наталія Корчак, Анатолій Рачинський, Наталія Ларіна (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. Вип. 11. Т. 3. С. 43-49.
8. Наталія Корчак. Цифрові трансформації процесів національного агентства з питань запобігання корупції в умовах диджиталізації. *Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика*. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 20–21 травня 2022 року (Харків, 20–21 травня 2022 р.). Харків. 2022. С. 495-498.

УДК 351/354:004.9(477)

СИЧ Аліна,

здобувач вищої освіти Миколаївського національного аграрного університету

SYCH Alina,

student of Mykolaiv National Agrarian University

Науковий керівник: **Олена ЛІВАНДОВСЬКА**, асистент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

MODERN CHALLENGES AND PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Modern challenges and prospects of digital transformation of public administration in Ukraine. Analysis of key tools, mechanisms and social impact of this process. Study of legal, organizational aspects and international experience, as well as identification of risks and ways to overcome them. Consideration of prospects for the development of digital governance in Ukraine.

Keywords: Artificial intelligence, electronic government, digital transformation, cloud technologies.

Цифрова трансформація публічного управління – це процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності послуг для громадян. Необхідність такої трансформації обумовлена вимогами сучасного суспільства до більш швидкого, зручного та інтерактивного спілкування з владою. Вона також сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню бюрократії та корупційних ризиків. Цифрова трансформація є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності України на міжнародній арені.

Впровадження цифрових технологій дозволяє органам влади більш ефективно використовувати наявні ресурси, покращувати якість прийняття рішень та забезпечувати зворотний зв'язок з громадянами. Це також сприяє підвищенню довіри до влади та залученню громадян до процесу управління. Цифрова трансформація є невід'ємною частиною реформи державного управління та важливим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку.

Результати аналізу наукових праць показали, що питання цифрової трансформації управління знаходиться в полі зору багатьох учених. Зокрема В. Биков, В. Буров, О. Спірін та ін. виокремлюють проблеми розвитку і впровадження цифрових технологій не лише в освіту, але й у державне управління. Хмарні технології котрі забезпечують гнучкість та масштабованість інфраструктури для зберігання та обробки даних, знижують витрати на ІТ та сприяють швидкому впровадженню нових сервісів [1].

Штучний інтелект -дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень та створювати персоналізовані послуги для громадян.

Впровадження цифрових технологій потребує комплексного підходу, який включає: розробку стратегій цифрової трансформації на рівні органів влади, створення міжвідомчих робочих груп для координації зусиль, залучення експертів та консультантів для підтримки процесу впровадження, проведення навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечення фінансування проєктів цифрової трансформації. Важливим є також залучення громадян до процесу розробки та впровадження цифрових сервісів, а також забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів влади. Створення сприятливого регуляторного середовища сприятиме залученню інвестицій у цифрові технології.

Електронний уряд – це система надання державних послуг та інформації громадянам і організаціям з використанням цифрових технологій. Він включає онлайн-портали державних послуг, системи електронного документообігу, платформи для електронних звернень громадян та інструменти електронної демократії. Електронний уряд сприяє підвищенню доступності, зручності та швидкості отримання державних послуг, а також забезпечує прозорість та підзвітність діяльності

органів влади. Він є ключовим елементом цифрової трансформації публічного управління та важливим інструментом для боротьби з корупцією [2].

Цифрова трансформація має значний соціальний вплив, який проявляється у підвищенні якості послуг завдяки автоматизації процесів та онлайн-доступу до інформації громадяни отримують швидші та зручніші послуги.

Підвищення прозорості - відкриті дані та онлайн-трансляції засідань органів влади сприяють збільшенню довіри до їх діяльності.

Підзвітність - інструменти електронної демократії дозволяють громадянам брати участь у прийнятті рішень та контролювати діяльність влади. Важливо враховувати потенційні негативні наслідки цифрової трансформації, такі як цифрова нерівність та ризики кібербезпеки, та вживати заходів для їх мінімізації.

Цифрова трансформація потребує відповідного правового регулювання, яке включає: закони про електронне урядування та електронні послуги, нормативно-правові акти про захист персональних даних та стандарти та протоколи обміну інформацією між органами влади.

Організаційні аспекти включають створення спеціалізованих органів, відповідальних за цифрову трансформацію, а також забезпечення координації між різними органами влади. Важливим є також залучення громадянського суспільства та бізнесу до процесу розробки та впровадження правових актів. Досвід країн-лідерів у цифровій трансформації, таких як Естонія, Південна Корея та Сінгапур, показує, що успіх залежить від: чіткої стратегії та політичної волі, залучення громадян та бізнесу до процесу трансформації, інвестицій у інфраструктуру та людський капітал, забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Україна може використовувати цей досвід для розробки власної стратегії цифрової трансформації з урахуванням національних особливостей та потреб.

Цифрова трансформація супроводжується певними ризиками та викликами такими як кіберзагрози та витоки даних, цифрова нерівність та відсутність доступу до інтернету у сільських районах, опір змінам з боку державних службовців, недостатнє фінансування та відсутність кваліфікованих кадрів.

Для подолання цих ризиків необхідно забезпечити надійний захист даних та кібербезпеку, також розширити доступ до інтернету та цифрової освіти, залучити державних службовців до процесу трансформації та надати їм необхідні навички та забезпечити достатнє фінансування та залучити інвестиції у цифрові технології.

Цифрова трансформація має великий потенціал для покращення якості публічного управління в Україні. Перспективи розвитку включають подальший розвиток електронного уряду та розширення переліку онлайн-послуг та покращення їх якості, впровадження інтелектуальних систем управління, використання штучного інтелекту та великих даних для прийняття обґрунтованих рішень, забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади, публікація відкритих даних та залучення громадян до процесу управління.

Отже, цифрова трансформація є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку та процвітання України. Реалізація цих перспектив потребує спільних зусиль органів влади, громадянського суспільства та бізнесу.

Список використаних джерел

1. Олександр Head of Front-end department. Що таке хмарні технології: визначення, важливість та застосування. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/scho-take-hmarni-tehnologiyi-viznachennya-vazhlivist-ta-zastosuvannya> (дата звернення: 19.02.2025)

2. «Електронний уряд» столиці енергетиків URL: http://www.en-dar.com/?str3=new_e&in=1712 (дата звернення: 19.02.2025)

УДК 35:340(477)

СЛОБОДЯНИУК Дмитро,

кандидат наук з державного управління, викладач кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

SLOBODIANIUK Dmytro,

candidate of Sciences in Public Administration, Lecturer at the Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Research Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

<https://orcid.org/0000-0001-6281-1907>

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВ ЯК ЗАХІД ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЙНИМ ПРАВОПОРУШЕННЯМ В УКРАЇНІ

DIGITALIZATION OF STATE INSTITUTIONS AS A MEASURE TO PREVENT CORRUPTION OFFENSES IN UKRAINE

Digital technologies in public administration have a great potential to improve the efficiency of management processes, as they contribute to increasing public trust in the authorities. This is achieved by increasing the openness and transparency of government agencies, as well as the active involvement of citizens in the decision-making process. The digitalization of public administration is an important factor in the democratization of this sector, as it reduces the level of corruption among officials and employees. In addition, digital technologies provide significant savings in resources, including time, money, and human resources. As a result, these technologies contribute to the creation of more efficient, transparent and responsible public administration.

Keywords: digitalization, corruption, offenses, public administration.

Боротьба з корупцією є однією з найважливіших проблем в Україні. З моменту здобуття незалежності корупція становить серйозну загрозу національній безпеці, територіальній цілісності та економічному розвитку. Вона підриває конституційні принципи, руйнує політичні інститути та підриває довіру суспільства до влади. Корупція також спотворює ринкові механізми, знижує конкуренцію та сприяє розвитку шахрайства. Це підкреслює необхідність всебічного дослідження та розробки ефективних інструментів боротьби з корупцією.

Корупція є невід'ємною частиною майже кожної економічної та політичної системи у світі. Розробка ефективних механізмів боротьби з корупцією шляхом виявлення її причин, запобігання її негативним наслідкам та притягнення винних до відповідальності є одним із фундаментальних завдань кожної держави та її політики. Корупція тісно пов'язана з адміністративним процесом і тому слугує засобом незаконного використання публічних ресурсів, включаючи розкрадання майна та інших цінностей шляхом зловживання службовим становищем [1, с. 5-6].

В Україні корупція проникла на всі рівні управління, від найвищих органів державної влади до органів місцевого самоврядування, і поширилася в суспільство. Це призвело до погіршення інституційної стабільності влади; негативного впливу на соціально-економічний розвиток країни; шкоди репутації України на міжнародній арені; руйнуванню основ демократичної та правової держави [49, с. 159].

Проблема запобігання та ефективної боротьби з корупцією є нагальною і давно визнана на всіх рівнях влади. Протягом останніх років Україна здійснила низку інституційних реформ, удосконалила законодавство та отримала поради від науковців, які аналізують це питання. Однак, незважаючи на ці зусилля, корупція продовжує існувати, оскільки самі інституції, які повинні боротися з її поширенням, також страждають від неї [2, с. 159].

Дослідники стверджують, що одним із ключових елементів підвищення ефективності державних систем є ефективна боротьба з корупційними правопорушеннями, в тому числі запобігання корупційним правопорушенням. На думку зарубіжних дослідників, технологічний прогрес у державній службі та її підрозділах є одним з найважливіших елементів успішного функціонування державних інституцій [50, с. 198].

Однією з основних інституційних засад запобігання корупції в публічному управлінні є діджиталізація – комплексний процес переходу до цифрових технологій у суспільстві, що охоплює всі сфери життя. Перехід на цифрові технології в удосконаленні державного управління є одним із пріоритетних напрямів, який має суттєво вплинути на покращення життя різних сфер суспільства. В Україні цифрові технології є важливим елементом реформи державного управління.

Сьогодні в Україні є приклади активного використання цифрових технологій у таких сферах, як публічні закупівлі, що сприяє підвищенню їх прозорості та ефективності. Державна підтримка цифровізації забезпечує розвиток відкритого інформаційного суспільства, що є важливим чинником розбудови демократичної держави, створення нових робочих місць, підвищення продуктивності праці та покращення якості життя громадян [4, с. 179-180].

Аналіз поточного стану корупції в Україні та дослідження нормативно-правової бази свідчать про те, що в нашій країні все ще існують значні проблеми у сфері боротьби з корупцією. Впроваджуються різні антикорупційні стратегії, але їх ефективність ще не є достатньою для повної мінімізації корупційних ризиків у діяльності органів державної влади.

Водночас, з практичної точки зору, в Україні триває цифрова трансформація державних послуг. Надання простих і доступних електронних послуг стає основою нової системи організації та надання послуг у різних секторах, включаючи державне управління. Цифровізація допомагає зменшити вплив людського фактору та корупції при наданні державних послуг, підвищити ефективність та якість, позитивно вплинути на життя громадян та покращити умови праці, навчання та дозвілля. Усі державні послуги мають бути прозорими, відкритими, автоматизованими та доступними за допомогою смартфонів і комп'ютерів.

Що стосується боротьби з корупцією в Україні, то існує низка ключових напрямків, де ситуація в країні може бути суттєво покращена. Складовими цих заходів на національному рівні є: 1) політична воля до боротьби з корупцією, яка є основою для реальних змін; 2) ефективна співпраця між антикорупційними інституціями та поступова цифровізація структур як державного, так і приватного сектору; 3) усунення прогалин та недоліків в антикорупційному законодавстві України; 4) постійне вдосконалення цифрових технологій, які мають вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку держави та покращення умов життя громадян.

Поетапне впровадження вищевказаних заходів може стати запорукою суттєвих змін щодо рівня корупції в країні у бік їх покращення, а також слугуватиме ефективним прикладом удосконалення механізмів публічного управління у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Гаращук В. М. Актуальні проблеми боротьби з корупцією в Україні: монографія. В. М. Гаращук, А. О. Мухатаєв. Хакрів: Право, 2010. 144 с.
2. Сахань О., Морозов Я. Правові та організаційні засади запобігання корупції у сфері публічного управління України. Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 2021. № 4 (51). С. 158-178.
3. Гулак О. В., Курило В. І., Дубчак Л. М. До питання про шляхи подолання корупції в Україні. Право та державне управління. 2021. №1. С. 196-201.
4. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. Економічний вісник Донбасу № 1(63), 2021. С. 179-185.

УДК 323.21:316

СОБКО-БОВКУН Юлія,

аспірантка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

SOBKO-BOVKUN Yulia,

postgraduate student of Department of Local Self-Government and Territorial Development Scientific Institute of Public Service and Management of the National University «Odesa Polytechnic»

Науковий керівник: **Тетяна ПАХОМОВА**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

ЦИФРОВІ РІШЕННЯ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ БЛАГОУСТРОЮ МІСТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

DIGITAL SOLUTIONS IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF CITIES IN BLAGOUSTRA: CHALLENGES AND PROSPECTS

Post-war urban regeneration requires innovative approaches, and digital technologies play a key role in this process. The main challenges are the destruction of infrastructure, lack of resources and the need for quick coordination of actions. Promising solutions include digital city models, artificial intelligence to optimize planning, drones to monitor destruction, and public engagement platforms. The use of big data will contribute to the efficient allocation of resources. The integration of modern IT solutions will make it possible to create stable, safe and comfortable urban spaces, contributing to faster adaptation of society to new conditions.

Keywords: digital solutions, post-war recovery, improvement of cities, challenges, prospects.

Повоєнне відновлення міст є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтеграції сучасних технологій, ефективного управління ресурсами та залучення громадськості до прийняття рішень. В умовах руйнації інфраструктури, демографічних змін та економічної нестабільності цифрові технології можуть відігравати ключову роль у забезпеченні швидкого, ефективного та стійкого відновлення.

Сучасні цифрові рішення пропонують широкі можливості для реконструкції та розвитку міського середовища. Інструменти геоінформаційних систем (ГІС), технології Інтернету речей (IoT), штучний інтелект (ШІ) та блокчейн можуть суттєво оптимізувати процеси планування та реалізації міських проєктів. Наприклад, ГІС дозволяє точно оцінювати масштаби руйнувань, створювати цифрові моделі міст та прогнозувати можливі сценарії їх відновлення. Використання дронів і супутникових даних допомагає здійснювати моніторинг пошкодженої інфраструктури та визначати пріоритетні об'єкти для реконструкції.

Однією з головних проблем у повоєнному відновленні є ефективний розподіл ресурсів та координація зусиль різних зацікавлених сторін. У цьому контексті цифрові платформи управління містами (smart city platforms) можуть забезпечити прозорість процесу прийняття рішень, оптимізацію використання коштів та взаємодію між державними органами, бізнесом та громадськістю. Наприклад, використання блокчейн-технологій для контролю за витратами фінансових ресурсів дозволяє уникнути корупційних ризиків та підвищити довіру до державних інституцій.

Крім того, при застосуванні цифрових рішень важливою є їхня адаптація до реальних умов повоєнного відновлення. Часто міста зазнають значної руйнації, що ускладнює розгортання цифрової інфраструктури. Наприклад, відсутність стабільного електропостачання, пошкоджені телекомунікаційні мережі та недостатня кількість кваліфікованих фахівців можуть гальмувати впровадження сучасних рішень. Тому важливо враховувати фактори безпеки та стабільності, розробляючи цифрові стратегії відбудови.

Друга важлива проблема стосується питання управління ресурсами. Для ефективного планування відновлення необхідно мати доступ до актуальної інформації щодо стану інфраструктури, демографічних змін, економічної ситуації та потреб місцевих громад. Використання технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних та геоінформаційних систем дозволяє оперативно обробляти великі масиви інформації, однак при цьому постає питання захисту персональних даних та кібербезпеки.

Недостатня цифрова грамотність серед управлінців та населення також може стати бар'єром для ефективного використання цих технологій. У цьому аспекті цифрові платформи можуть відігравати важливу роль, забезпечуючи прозорість у прийнятті рішень, моніторинг використання коштів та залучення громадян до процесу відновлення. Наприклад, впровадження блокчейн-технологій може гарантувати ефективне відстеження фінансових потоків, що мінімізує ризики корупції.

Важливим аспектом цифрової трансформації у відновленні міст є використання штучного інтелекту та великих даних (Big Data) для аналізу потреб населення, прогнозування демографічних змін та оцінки ефективності міських проєктів. Наприклад, на основі аналізу даних про міграційні потоки можна визначити, які райони міста потребують першочергового відновлення житлового фонду та соціальної інфраструктури. Також ІІТ може допомагати у розробці оптимальних маршрутів громадського транспорту, що сприятиме зниженню транспортного навантаження та підвищенню мобільності населення.

Використання Інтернету речей (IoT) у міському середовищі може суттєво покращити якість життя мешканців. Наприклад, розумні системи освітлення можуть автоматично регулювати рівень освітлення вулиць залежно від погодних умов та часу доби, що сприятиме економії електроенергії. Сенсори, встановлені на інженерних мережах, допоможуть запобігати аваріям і своєчасно виявляти проблеми у системах водопостачання та теплопостачання.

Цифрова участь громадян у процесах відновлення є ще одним перспективним напрямком. Використання платформ електронного урядування, мобільних додатків для подачі скарг та пропозицій, цифрових сервісів взаємодії між владою та населенням сприяє прозорості та ефективності процесів прийняття рішень. Це також допомагає підвищити рівень довіри до державних структур та забезпечити більш гнучке реагування на виклики [1, с. 84].

Ще одним важливим аспектом є соціальний вимір цифрової трансформації. Цифрові технології повинні бути доступними для всіх верств населення, незалежно від рівня цифрової грамотності чи соціального статусу. Важливим кроком у цьому напрямку є впровадження програм цифрової освіти та підвищення обізнаності громадян про можливості використання цифрових сервісів у повсякденному житті.

Для подолання цих викликів необхідна тісна співпраця державного сектору, бізнесу та міжнародних організацій. Інвестиції в цифрову інфраструктуру, освітні програми з підвищення цифрової грамотності та розробка нормативної бази для кібербезпеки є важливими кроками до успішної реалізації цифрових рішень у відновленні міст. Поступове впровадження новітніх технологій та їхня адаптація до місцевих умов сприятимуть створенню більш стійкого, безпечного та інноваційного міського середовища.

У перспективі цифрові рішення можуть сприяти не лише відновленню міст, а й їхньому сталому розвитку. Використання екологічно чистих технологій, впровадження «зелених» інфраструктурних рішень та розвиток циркулярної економіки можуть зробити міста більш стійкими до майбутніх криз та змін клімату. Наприклад, створення цифрових платформ для моніторингу якості повітря та води дозволить швидко реагувати на екологічні загрози та забезпечувати здорове міське середовище [2, с. 122].

Слід зазначити, що цифрові рішення відіграють ключову роль у повоєнному відновленні благоустрою міст, допомагаючи забезпечити ефективне використання ресурсів, покращити якість життя мешканців та створити умови для сталого розвитку міського середовища. Водночас для успішної реалізації цих ініціатив необхідно враховувати виклики, пов'язані з кібербезпекою, соціальною інклюзією та екологічною стійкістю. Комплексний підхід до цифрової трансформації дозволить не лише відновити зруйновані міста, а й зробити їх більш безпечними, комфортними та інноваційними.

Таким чином, цифрові рішення у повоєнному відновленні благоустрою міст свідчать про їхню важливість та незамінність у сучасних умовах. Військові конфлікти завдають значної шкоди міській інфраструктурі, що вимагає швидкого та продуманого реагування з використанням сучасних технологічних підходів.

Список використаних джерел

1. Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі : збірник тез доповідей ІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2023. 606 с.
2. Міське самоврядування в умовах відновлення України: виклики та перспективи: матеріали Міжнар. круглого столу до Дня місцевого самоврядування в Україні (Київ, 9 груд. 2022 р.): / за заг. ред. Л. Г. Комахи, В. С. Колтун, Ю. Ф. Дехтяренка. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2022. 166 с.

УДК 35: 004

ТАТАРЕНКО Вікторія,

кандидат наук з адміністративного управління, адміністратор Real Slovakia міжнародна компанія, Братислава, Словаччина

TATARENKO Viktoriia,

PhD of administrative management, administrator Real Slovakia international company, Bratislava, Slovakia

orcid.org/0000-0002-1397-028X

СФЕРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: СТАН ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇЇ РОЗВИТКУ

PUBLIC ADMINISTRATION: THE CURRENT STATE OF DIGITALIZATION AND FUTURE DEVELOPMENT PROSPECTS

The association agreement with the European Union serves primarily as a means to introduce European standards for domestic organization. It is important to recognize that roughly 90% of the Agreement pertains to economic cooperation between Ukraine and the EU, while the remaining 10% addresses political and legal issues aimed at fostering political integration. Due to the significant imbalance in focus, the community tends to downplay and overlook the importance and potential of the Agreement in the legal domain. The agreement sets forth future opportunities for Ukraine's development. Considering the extensive evolution of public administration, we confidently assert that there is a robust state policy in key areas vital to society, a solid framework for delivering administrative services, and a strong state capacity to ensure citizens' social welfare and enhance Ukraine's competitiveness in the international market. Digitalization across all levels of governance has played a crucial role in this progress. With a productive past outside of the EU association, we remain optimistic about a bright future shaped by the support of the European Community. This article explores the comprehensive journey of digitization within our country and outlines the potential for forming a Ukrainian digital community in the context of the association with the EU. It highlights the benefits of developing electronic governance and identifies the potential challenges and risks that may arise as Ukraine and the EU pursue common goals. It has been established that advancements in information and communication technologies will further bolster Ukraine's overall management and administrative capacity, leveraging existing experiences and the principles of public administration alongside the exemplary practices of EU member states. Ultimately, it is demonstrated that the current electronic methods for delivering public services significantly differ from traditional bureaucratic approaches, enhancing the role of alternative management and social organization methods in Ukraine. We are eager to share this positive experience with the European community.

Keywords: digitalization, public administration, corruption, digital economy, electronic services.

Актуальність цієї тенденції пояснюється кількома ключовими факторами. Цифровізація публічного управління є сучасним трендом, який стає дедалі більш актуальним у сучасному світі. По-перше, цифрові технології можуть значно підвищити ефективність роботи органів публічної влади. Вони дозволяють автоматизувати багато процесів, зменшуючи тим самим час та ресурси, які потрібні для виконання різних завдань.

По-друге, цифрові рішення роблять послуги уряду більш доступними та зручними для громадян. Наприклад, електронні портали та додатки дозволяють громадянам зручно звертатися за послугами, невиходячи з дому, що особливо важливо у сучасному світі з його швидким темпом життя.

Недостатній рівень доброчесності окремих службовців, зловживання владою, відсутність критичного ставлення більшості громадян України до проявів побутової корупції та сприйняття незаконного матеріального заохочення як дієвого інструменту для вирішення питань – одні з основних факторів, що сприяють виникненню корупції та ускладнюють її викорінення [1].

Основною метою цифрової трансформації публічного управління є створення ефективної взаємодії між громадянами та органами влади. Тобто створення такої екосистеми, де громадянин буде автоматично у про активному режимі отримувати необхідні йому послуги [2].

Інформаційні та комунікаційні технології можуть зменшити корупцію шляхом сприяння належному управлінню («smart management»), підтримки ініціатив, орієнтованих на реформи, виявлення корумпованої поведінки, зміцнення відносин між державними службовцями та громадянами, що дозволяє відстеження їх діяльності, а також моніторинг та контроль їх поведінки.

Чималий внесок у боротьбу із корупцією зробили «електронні бюджети», що стали у світовій практиці невід'ємною структурною складовою частиною і продовженням е-урядування. За визначенням, «е-бюджет» – це «система організації державного управління, з використанням інтегрованих інформаційних технологій з метою підвищення ефективності формування і використання бюджетних коштів і забезпечення результативності бюджетного менеджменту в системі державного регулювання» [3, с. 98].

Використання технології розподіленого зберігання даних розглядається перспективним напрямом у вирішенні проблем забезпечення безпеки даних, слід продовжувати досліджувати міжнародний досвід забезпечення інформаційної безпеки у таких напрямках як: розробка міжнародних стандартів та нормативних актів; розвиток міжнародного партнерства та участь у різного роду міжнародних ініціатив [4].

Адміністративна корупція проявляється тоді, коли «публічна функція виконується не в інтересах суспільства, а в інтересах приватних осіб, з метою забезпечення їхньої вигоди», так адміністративна влада «більше не сприймається як безособова і нейтральна сила, а скоріше як партійний інструмент». Іншими словами, адміністративна прозорість є інструментом відновлення балансу у владних відносинах між громадянами та адміністраторами публічних справ, надаючи першим - на користь демократії - новий ресурс влади інформаційного типу.

Список використаних джерел

1. Боротьба з корупцією Урядовий портал URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalmst/reformi/verhovenstvo-prava-taborotba-z-korupciyeyu/borotba-z-korupciyeyu>
2. Бондарчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С.36-39. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7>
3. Мельничук Н. Ю. Електронне урядування: сучасний стан та перспективи застосування у бюджетній сфері. Гроші, фінанси і кредит. 2019. № 5(73). С. 97–105
4. Brüggenmann, M. (2010). Information Policy and the Public Sphere: EU Communications and the Promises of Dialogue and Transparency. Javnost - The Public, 17(1), 5–21. <https://doi.org/10.1080/13183222.2010.11009023>

УДК 35.077.2

ТИМОШЕНКО Кирило,

аспірант кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

TYMOSHENKO Kyrylo,

postgraduate student of the Department of parliamentarism of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Валентина ГОШОВСЬКА**, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

E-GOVERNANCE AS A MECHANISM FOR ENHANCING TRANSPARENCY OF PARLIAMENTARY ACTIVITIES IN UKRAINE

Ensuring transparency in parliamentary activities is essential for strengthening public administration in Ukraine, particularly in the context of democratic reforms and European integration. E-governance offers effective tools to enhance transparency, accountability, and prevent corruption. This study examines the theoretical foundations of e-governance and analyzes digital instruments that contribute to increasing the openness of parliamentary practices in Ukraine. Despite progress, several challenges remain, including technical, financial, and regulatory barriers. The research emphasizes the need for further digitalization of parliamentary activities to promote democratic governance, improve public trust, and align with European standards of transparency and accountability.

Keywords: E-governance, transparency, parliamentary activities, public administration, digital transformation.

У сучасних умовах демократичного розвитку України питання прозорості та відкритості діяльності органів державної влади набуває особливого значення. З огляду на євроінтеграційний курс країни та зростання суспільного запиту на ефективність і підзвітність влади, однією з ключових передумов для забезпечення належного рівня публічного адміністрування є впровадження інноваційних цифрових технологій.

Метою даного дослідження є аналіз можливостей електронного урядування як ефективного механізму підвищення прозорості парламентської діяльності в Україні та формулювання практичних рекомендацій щодо його подальшого розвитку.

Електронне урядування є сучасною формою взаємодії між органами державної влади, громадянами та бізнесом за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Його головна мета – підвищення ефективності управління, прозорості та відкритості діяльності органів публічної влади. У науковій літературі електронне урядування визначається як «форма організації публічного управління, що сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням ІКТ для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [1, с. 54-55].

Важливим аспектом є інтеграція інструментів електронної демократії, які дозволяють громадянам брати участь у процесі законотворення, контролювати дії влади та впливати на політичні рішення. Світовий досвід доводить, що електронне урядування ефективно сприяє зниженню рівня корупції та зміцненню демократичних інститутів. Наприклад, у країнах Європейського Союзу цифрові інструменти активно використовуються для забезпечення прозорості діяльності парламентів через відкриті платформи, електронні петиції, онлайн-трансляції засідань та доступ до законодавчих ініціатив.

Українські дослідники слушно наголошують, що завершення процесу впровадження інноваційних технологій електронного урядування сприятиме технологічному прориву в цифровому розвитку українського суспільства. Одним із ключових завдань держави у боротьбі з корупцією є забезпечення повної цифровізації сфери публічного управління та адміністрування, що дозволить підвищити прозорість і ефективність діяльності органів влади [2, с. 255].

В Україні поступово впроваджуються цифрові інструменти для підвищення прозорості парламентської діяльності. Зокрема, запроваджено такі ініціативи: системи відкритих даних, які надають громадськості доступ до інформації про діяльність Верховної Ради України, зокрема до текстів законопроектів, протоколів засідань і результатів голосувань; електронна система голосування «Рада», що забезпечує прозорість голосування народних депутатів та дозволяє громадянам стежити за їхньою діяльністю в режимі реального часу; онлайн-трансляції парламентських засідань, які сприяють відкритості обговорень законодавчих ініціатив і дозволяють громадськості бути безпосередніми свідками роботи парламенту; платформа електронних петицій, яка дає змогу громадянам ініціювати обговорення важливих соціально-політичних питань на законодавчому рівні. Ці інструменти створюють передумови для формування ефективного механізму громадського контролю та посилення підзвітності органів влади.

Попри поступову цифровізацію парламентської діяльності, існують суттєві проблеми, що перешкоджають повноцінній реалізації електронного урядування в Україні. Серед основних викликів варто виокремити технічні обмеження, зокрема недостатній рівень цифрової інфраструктури, застаріле технічне забезпечення та обмежений доступ до високошвидкісного інтернету в окремих регіонах. До фінансових бар'єрів належить обмежене фінансування програм цифровізації, що впливає на якість та швидкість впровадження нових технологій.

Окрім того, існують нормативно-правові проблеми, пов'язані з відсутністю чітких регуляторних механізмів і стратегій розвитку електронного урядування на парламентському рівні. Ці виклики вимагають комплексного підходу до їх вирішення, зокрема вдосконалення законодавчої бази, посилення міжнародної співпраці та підвищення рівня цифрової компетентності.

У контексті євроінтеграційного вектора розвитку України подальший розвиток електронного урядування має ґрунтуватися на таких пріоритетах: розширення доступу до відкритих даних шляхом забезпечення повної прозорості діяльності парламенту через регулярне оновлення та публікацію даних; вдосконалення електронних платформ і створення інтегрованої системи для участі громадян у законотворчому процесі, зокрема шляхом впровадження електронних консультацій і голосувань; зміцнення законодавчої бази через ухвалення нормативно-правових актів, що сприятимуть розвитку цифрових інструментів для парламентської діяльності; підвищення цифрової грамотності державних службовців і громадян через проведення спеціалізованих тренінгів і навчальних програм. Реалізація цих напрямів сприятиме ефективному розвитку демократичних інститутів в Україні та забезпеченню більшої прозорості парламентської діяльності.

Таким чином, впровадження електронного урядування є необхідною умовою для забезпечення прозорості парламентської діяльності в Україні. Цифрові інструменти створюють можливості для посилення підзвітності органів влади, запобігання корупції та розширення громадської участі у законотворчому процесі. Попри існуючі виклики, розвиток електронного урядування відкриває перспективи для модернізації системи публічного адміністрування в Україні та наближення до європейських стандартів демократичного урядування.

Список використаних джерел

1. Спасібов Д. В. Електронне урядування в контексті сучасних концепцій публічного управління. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 2. С. 53-59.
2. Боголепова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. *Літопис Волині*. 2022. № 27 С. 251-256.

УДК 35:005.32(07)

ТКАЧУК Єлизавета,

студентка 2-го курсу (ОНП «Урядування у публічній сфері») Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

TKACHUK Yelyzaveta,

2nd year student (Specialization «Governance in the Public Sphere») of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія ОБУШНА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

FEATURES OF REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF DIGITAL TRANSFORMATIONS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE

The issue of regulatory and legal regulation of digital transformations of the public administration system in Ukraine is updated. Attention is focused on the fact that in the conditions of rapid development of information technologies, digital transformation, in particular the use of digital technologies for the organization and improvement of the functioning of state administration bodies and local self-government, is gaining increasing strategic importance. On this basis, the main regulatory and legal acts that have formed the possibility of the gradual implementation of e-government in Ukraine as a preliminary step to e-democracy are characterized. It is concluded that in recent years the digital scenario of the development of the public sphere of Ukraine has been quite active.

Keywords: public sphere, public administration, digitalization, digital transformation, artificial intelligence.

В умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій цифрова трансформація, зокрема використання цифрових технологій для організації та вдосконалення функціонування органів державного управління та місцевого самоврядування, набуває все більшого стратегічного значення. Адже «цифровий розвиток і цифрові перетворення засвідчили свою ефективність для забезпечення функціонування інфраструктури, безперервного доступу до освіти та навчання, надання медичних послуг, покращення кібербезпеки та підтримання економічного фронту країни тощо» [1]. Однак разом із технологічним процесом з'явилися нові виклики, такі як необхідність адаптації нормативно-правової бази до цифрової епохи.

Як відомо, термін «digital» буквально перекладається як «цифровий», що відразу зорієнтовує у сферу цифрових технологій, де надзвичайно важливою є роль інформації та її просування. Відповідно «цифровізація» (з англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний [2].

На сьогодні цифрові технології все більше проникають не лише в різні сфери приватного бізнесу, а й у публічну сферу (у тому числі й у сферу публічного управління).

З огляду на це, нагадаємо, що державна політика перестає бути державною, як такою, й набуває ознак публічності. Все це обумовлює необхідність застосування категорії «публічного управління» (англ. – publicmanagement), оскільки вона, окрім державних, включає в себе участь в управлінні суспільними процесами ще й недержавних інституцій, яким держава делегує частину своїх повноважень. Тобто, це – «управління, що засноване на співробітництві всіх суспільних інститутів як державних, так і громадських, приватних, міжнародних, що реалізуються на всіх ієрархічних рівнях: локальному, регіональному, національному та глобальному» [3].

Очевидно, що пріоритетним вектором публічної політики можна відзначити перехід до нової форми організації діяльності органів публічної влади, а також забезпечення якісно нового рівня ефективності та простоти отримання організаціями та громадянськістю публічних послуг та інформації

щодо результативності діяльності органів влади. Саме тому в інформаційному суспільстві Інтернет і комплекс сучасних інформаційно-комунікаційних технологій забезпечили нові комунікаційні можливості громадян, підприємств і урядових організацій.

У свою чергу, формування та розвиток нових суспільних відносин в цифровому суспільстві потребує відповідного нормативно-правового врегулювання.

Наразі у країнах Європейського Союзу основним чинним документом з розвитку цифровізації діяльності органів публічної влади залишається ініціатива Європейської Комісії «Цифровий порядок денний для Європи» (Digital agenda for Europe). В Україні основні засади впровадження цифрового врядування визначено Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (по суті – «Цифровим порядком денним (аджендою) України»), а також планом заходів щодо її реалізації [4].

Разом із цим в Україні цифровий формат діяльності у сфері публічного управління врегульовується у таких нормативно-правових актах (НПА) як: кодекси України (Господарський процесуальний кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України); закони України («Про інформацію», «Про Національну програму інформатизації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних», «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», «Про публічні електронні реєстри», Концепція розвитку електронної демократії в Україні та ін. Окрім того, цифрові трансформації в суспільстві пов'язані зі стратегічним плануванням й знайшли своє відображення в таких стратегічних документах розвитку як: Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери; Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні; Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року; Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки та ін.

Згадані вище НПА сформували можливість поступового втілення е-урядування в Україні як попереднього кроку до електронної демократії, базові засади якої висвітлено в Концепції розвитку електронної демократії в Україні [5].

У 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади.

Вдалим прикладом розгортання нової цифрової парадигми у сфері публічного управління є проект Міністерства цифрової трансформації України «Цифрова держава», в рамках якого вже створено портал онлайн послуг та мобільний застосунок «Дія», а надалі планується об'єднати всі відомства в єдину онлайн-систему. Враховуючи світові інноваційні пріоритети, варто не забувати про застосування штучного інтелекту (ШІ) задля оптимізації управлінських процесів та забезпечення нової якості послуг для громадян.

Таким чином можна зробити висновки, що протягом останніх років цифровий сценарій розвитку публічної сфери України є досить активним. Все це вимагає ефективності та дієвості суб'єктів публічного адміністрування, наділених спеціальною компетенцією здійснення цифрової трансформації, їх злагодженої та комплексної роботи.

Список використаних джерел

1. Марченко О. Цифрова економіка в Україні: основні тенденції та перспективи розвитку. Галицький економічний вісник. 2020. Том 65. № 4. С. 34– 89 39. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.034
2. Україна 2030Е– країна з розвинутою цифровою економікою 2021. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
3. Малий І.Й., Цедік М.Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. №2. URL: 10.32702/2307-2156-2022.2.3
4. Обушна Н.І., Теплов С.О. Цифровізація управління HR-процесами на державній службі. Наукові перспективи. 2021. Випуск 3 (9). С. 157–172. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/183>.
5. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 797-р від 08.11.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text-4>

УДК 35.08:004.738.5(477)

ТРОФИМЕНКО Максим,

аспірант кафедри державного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

TROFYMENKO Maksym,

postgraduate student of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service at Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0002-9347-5982>

Науковий керівник: **Любов ШПАК**, доктор економічних наук, професор кафедри державного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІСТОРІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

HISTORY OF DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The digitalization of public administration in Ukraine is a crucial element of state transformation aimed at increasing efficiency, transparency, and accessibility of public services. Since the early 2000s, Ukraine has implemented a series of reforms, including the adoption of legal frameworks and the development of e-government strategies. A significant breakthrough occurred with the establishment of the Ministry of Digital Transformation in 2019 and the launch of the «Diiia» platform. By 2024, Ukraine has achieved remarkable progress, ranking high in international e-government indices. However, challenges remain, including cybersecurity, digital literacy, and access to services in remote areas.

Keywords: digitalization, public administration, e-government, digital transformation.

Цифровізація публічного управління є одним із ключових елементів сучасної державної трансформації, яка спрямована на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян. У контексті глобальних трендів, таких як розвиток електронного урядування (e-government) та цифрові екосистеми, Україна активно впроваджує інноваційні підходи до модернізації державного сектору. Процес цифровізації в Україні розпочався на початку 2000-х років. Проте значного прискорення він набув у другій половині 2010-х років, коли були запущені масштабні реформи, що продовжуються й сьогодні.

Першими кроками на цьому шляху стали ухвалення у 2003 році Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг» та у 2004 році Закону України «Про електронний цифровий підпис» [1, 2]. У 2010 році Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку електронного урядування, що визначила стратегію впровадження цифрових сервісів у державному управлінні [3]. У 2014 році було створено Державне агентство з питань електронного урядування України, що координувало процеси цифровізації [4]. У 2016 році уряд ухвалив розпорядження «Деякі питання реформування державного управління України» (№ 474-р) та схвалив Концепцію розвитку системи електронних послуг (розпорядження КМУ № 918-р) [5, 6]. У 2017 році було прийнято Концепцію розвитку електронного урядування в Україні (розпорядження КМУ № 649-р), яка визначила основні принципи цифрової трансформації [7].

Прискорення цифровізації відбулося після створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри), яке стало ключовим органом реалізації цифрових реформ [8]. У 2020 році було запущено мобільний додаток «Дія», що став основою для надання електронних державних послуг [9]. У 2021-2023 роках активно розширювався спектр цифрових послуг: запроваджено послуги автоматичної реєстрації ФОП, зміни місця реєстрації онлайн, електронні лікарняні, можливість отримання цифрового паспорта та водійського посвідчення. Крім того, запущено ініціативу «Дія.Цифрова освіта» для підвищення рівня цифрової грамотності населення.

Станом на 2024 рік, Україна досягла значних успіхів у цифровізації публічного управління. Згідно з дослідженням E-Government Development Index за 2024 рік, Україна стала першою у рейтингу електронної участі (E-Participation Index, EPART), піднявшись, порівняно з 2022 роком,

на 56 позицій. А у рейтингу електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) – посіла 30-те місце, що на 16 позицій вище, ніж 2022 року [10]. Це свідчить про високий рівень впровадження електронних сервісів та доступності державних послуг для громадян. Одним із ключових досягнень стало впровадження порталу «Дія», який об'єднав низку державних послуг в єдину екосистему.

Таким чином, цифровізація публічного управління в Україні пройшла значний шлях від перших ініціатив до створення комплексної системи електронних послуг, що включає платформи на кшталт «Дія» та інші цифрові інструменти. Досягнення України, такі як підвищення в рейтингах E-Government Development Index та E-Participation Index, свідчать про значний прогрес у цій сфері. Однак для подальшого успіху необхідно зосередитися на подоланні таких викликів, як забезпечення кібербезпеки, підвищення цифрової грамотності населення та розширення доступу до цифрових сервісів у віддалених регіонах. Майбутнє цифрової трансформації в Україні пов'язане з інтеграцією новітніх технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, що дозволить створити ще більш ефективну та інклюзивну систему публічного управління.

Список використаних джерел

1. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. Відомості Верховної Ради України, 2003, № 36, ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
2. Про електронний цифровий підпис: Закон України від 22.05.2003 № 852-IV. Відомості Верховної Ради України, 2004, № 49, ст. 527. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852-15>.
3. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 13.12.2010 № 2250-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-п>.
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного агентства з питань електронного урядування України» від 01.10.2014 № 492. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/492-2014-п>.
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24.06.2016 № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-р>.
6. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні» від 16.11.2016 № 918-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-р>.
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р>.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Міністерства цифрової трансформації» від 18.09.2019 № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п>.
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» від 04.12.2019 № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п>.
10. Дослідження E-Government Development Index (2024). Організація Об'єднаних Націй. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/185-Ukraine>.

УДК: 351

УСОЛЬЦЕВА Маріанна,

магістр 1-го року навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

USOLTSEVA Marianna,

first-year master's student, specialty 281 «Public administration and governance», Educational and Scientific
Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВИКЛИКИ ТА ВПЛИВ НА БОРОТЬБУ З КОРУПЦІЄЮ

DIGITAL TOOLS AS A COMPONENT OF FORMING A POSITIVE IMAGE OF STATE AUTHORITY BODIES IN UKRAINE: EFFECTIVENESS, CHALLENGES AND IMPACT ON THE FIGHT AGAINST CORRUPTION

The study emphasizes the relevance of the issue of digitalization of government bodies. Against the backdrop of the fight against corruption, the need to improve public policy and integration into international structures, digital tools are becoming key elements of the state strategy. It was found that the digitalization of public administration is a powerful tool for forming a positive image of government bodies in Ukraine. It is emphasized that the implementation of digital solutions in public administration requires a comprehensive approach, including infrastructure development, improving the skills of civil servants and providing legal support. It is concluded that digital tools are an important element not only for the fight against corruption, but also for forming a positive image of government bodies in Ukraine. Their effective implementation allows for the creation of transparent, accountable and open governance mechanisms that contribute to strengthening citizens' trust in state institutions. However, for maximum effect, it is necessary to overcome a number of challenges, such as the digital divide, cybersecurity problems and imperfect legislation, which will ensure the sustainability and effectiveness of the use of these tools in the fight against corruption and in improving the image of government bodies.

Keywords: state strategy, tools, digital technologies, state bodies, image, public trust, decision-making.

В Україні питання цифровізації органів влади є одними з найбільш актуальних. На тлі боротьби з корупцією, необхідності вдосконалення публічної політики та інтеграції в міжнародні структури, цифрові інструменти стають ключовими елементами державної стратегії. Ефективне застосування електронних систем управління, відкритих даних, онлайн-платформ для комунікації з громадянами, а також інструментів для моніторингу корупційних ризиків дозволяє створювати нові можливості для боротьби з корупцією, забезпечення підзвітності державних органів і підвищення їх іміджу [1; 5].

Незважаючи на значний прогрес у галузі цифрових технологій, Україна стикається з численними викликами у процесі впровадження цифрових рішень у публічну службу. Це стосується як технічних проблем, так і правових, соціальних та культурних аспектів. Тому важливим завданням є не лише впровадження цифрових інструментів, а й адаптація їх до реальних потреб державного управління та формування стійкої антикорупційної політики.

У цьому контексті тема використання цифрових рішень для формування позитивного іміджу органів державної влади та боротьби з корупцією стає особливо актуальною. Важливо зрозуміти, як саме ці інструменти можуть бути застосовані для забезпечення прозорості, підвищення ефективності управління та поліпшення іміджу органів влади в очах громадян, а також виявити основні виклики та перспективи, які стоять на шляху досягнення цих цілей [2; 4].

Цифровізація публічного управління є потужним інструментом формування позитивного іміджу органів державної влади в Україні. Сучасні цифрові інструменти, зокрема електронне урядування, відкриті дані та платформи для зворотного зв'язку, значно покращують взаємодію держави з громадянами. Відкритість у прийнятті рішень, прозорість фінансових операцій та доступність інформації дозволяють створити більш довірливе середовище для громадян, що сприяє

зміцненню легітимності та іміджу органів влади. Застосування цифрових рішень дозволяє уникнути маніпуляцій і сприяє покращенню громадської довіри, що є основним аспектом позитивного іміджу.

Цифрові технології є ефективними інструментами для запобігання корупційним практикам. Вони дозволяють автоматизувати процеси прийняття рішень, мінімізувати людський фактор та знизити рівень зловживань. Зокрема, електронні декларації, автоматизовані системи державних закупівель, платформи для подачі скарг та петицій, а також електронні голосування є інструментами, які підвищують рівень прозорості діяльності державних органів. Однак існують виклики, пов'язані з технічними проблемами, недосконалістю законодавства, а також з обмеженим доступом до цифрових інструментів у деяких регіонах, що може створювати бар'єри для реалізації цих технологій на місцевому рівні [3; 5].

Впровадження цифрових рішень у публічному управлінні вимагає комплексного підходу, включаючи розвиток інфраструктури, підвищення кваліфікації державних службовців та забезпечення юридичної підтримки. Публічні органи повинні мати можливість не тільки впроваджувати новітні технології, але й активно використовувати їх для боротьби з корупцією. Одним із найбільш ефективних рішень є інтеграція таких систем, як «Прозорро», електронні системи для моніторингу декларацій та антикорупційних програм, що дозволяють виявляти порушення та зловживання. Однак для досягнення максимального ефекту важливим є забезпечення постійного вдосконалення цих інструментів та їх адаптація до реальних умов.

Попри очевидні переваги, цифровізація органів державної влади в Україні стикається з рядом проблем і викликів. Перш за все, це низький рівень цифрової грамотності серед певних категорій населення та державних службовців, що ускладнює впровадження новітніх технологій. Також важливим є питання кібербезпеки – забезпечення захисту даних та систем від хакерських атак, що є серйозною загрозою в умовах цифровізації. Крім того, в Україні існує проблема недостатньо розвиненої інфраструктури в окремих регіонах, що обмежує доступ до електронних послуг та ускладнює інтеграцію цифрових інструментів на всіх рівнях управління [2;3].

В перспективі застосування цифрових інструментів має значний потенціал для покращення іміджу держави в очах громадян. Вдосконалення інструментів е-урядування, інтеграція новітніх технологій, таких як блокчейн для забезпечення прозорості транзакцій, штучний інтелект для моніторингу корупційних ризиків та великі дані для прогнозування соціальних потреб, можуть стати основою для створення ефективної системи державного управління. Важливими перспективами є також підвищення співпраці з міжнародними організаціями для адаптації найкращих практик цифровізації у публічній сфері, що дозволить Україні стати прикладом для інших країн у впровадженні інновацій у державному управлінні [1; 5].

Отже, цифрові інструменти є важливим елементом не тільки для боротьби з корупцією, а й для формування позитивного іміджу органів державної влади в Україні. Їх ефективне впровадження дозволяє створювати прозорі, підзвітні та відкриті механізми управління, що сприяють зміцненню довіри громадян до державних інститутів. Однак для максимального ефекту необхідно подолати низку викликів, таких як цифровий розрив, проблеми кібербезпеки та недосконалість законодавства, що забезпечить стійкість і ефективність використання цих інструментів у боротьбі з корупцією та у підвищенні іміджу органів влади.

Список використаних джерел

1. Діджиталізація проти корупції. Як цифрова трансформація сприяє прозорій роботі держави? Укрінформ. Сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3707925-didzitalizacia-proti-korupcii-ak-cifrova-transformacia-spriiae-prozorij-roboti-derzavi.html>.
2. Формування позитивного іміджу державних службовців в Україні в умовах цифровізації. Інвестиційні студії. 2021. № 24. С. 18-22. URL: https://www.investplan.com.ua/pdf/24_2021/18.pdf.
3. Формування позитивного іміджу органу державної влади. Платформа підвищення кваліфікації публічних службовців. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/formuvannia-pozytyvnoho-imidzhu-orhanu-derzhavnoi-vlady>.
4. Впровадження антикорупційних цифрових інструментів і посилення кіберзахисту. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/vprovadzhennya-antikoruptionsyynikh-tsifrovikh-instrumentiv-i-posilennya-kiberzakhistu-uryad-ukhvaliv-zavdannya-natsionalnoi-programi-informatizatsii>.
5. Іміджологічні інструменти формування позитивного іміджу влади у системі державного управління. Економічні дослідження. 2023. № 19. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/collectioneconomy/article/view/395>.

УДК 352:336.1:004

ФРОСІНЯК Руслан,

викладач кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління Донецького державного університету внутрішніх справ

FROSINIAK Ruslan,

lecturer at the Department of State Law Disciplines and Public Administration, Donetsk State University of Internal Affairs

<https://orcid.org/0000-0002-5135-404X>

ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

POTENTIAL OF DIGITAL TOOLS IN ENSURING TRANSPARENCY OF LOCAL SELF-GOVERNMENT PUBLIC FINANCES

Public finance management at Ukraine's local self-government level faces transparency challenges, intensified by martial law. This study explores digital tools—Є-Data, ProZorro, AI, and smart contracts—to enhance accountability. While these tools enable oversight, irregular updates, complex interfaces, and wartime disruptions limit their impact. Protests like «Drones, not tiles» in 2023 reflect public demand for control; however, war hinders progress. Innovations like Brazil's Serenata.ai, using AI to detect suspicious spending, inspire adaptation. Success depends on simplifying interfaces, leveraging Big Data, and overcoming infrastructure barriers to ensure transparent governance under martial law conditions.

Keywords: public finances, local self-government, digital transformation, artificial intelligence, transparency.

Децентралізація в Україні наділила територіальні громади значними повноваженнями щодо управління публічними фінансами, що набуло особливого значення в умовах воєнного стану. Зростання уваги громадськості до раціонального використання бюджетних ресурсів зумовлене потребами воєнного часу, зокрема підтримкою населення та відновленням інфраструктури. Однак традиційні підходи до управління фінансами на рівні громад залишаються малоефективними через непрозорість процесів, корупційні ризики та недостатній рівень інтеграції цифрових технологій, що ускладнює забезпечення підзвітності. У воєнний період ці проблеми загострюються, оскільки оперативність і результативність контролю витрат набувають вирішального значення.

Система електронних закупівель ProZorro забезпечує прозорість тендерних процедур, надаючи громадам можливість оприлюднювати закупівлі та зменшувати корупційні ризики. У 2023 році активісти однієї з громад Донецької області виявили порушення завдяки аналізу даних ProZorro [1], що підкреслює потенціал цифрових інструментів для громадського нагляду. Водночас нерегулярність оновлення даних і недостатня цифрова компетентність посадовців знижують ефективність системи.

Портал відкритих даних Spending.gov.ua (Є-Data) містить інформацію про понад 251 млн транзакцій на суму 26 трлн грн станом на 2024 рік [2], що дозволяє відстежувати витрати громад, зокрема на допомогу ЗСУ чи ремонт укріплень. Портал сприяє прозорості бюджетних процесів і процедур на державному та місцевому рівнях, надаючи громадянам можливість здійснювати нагляд за використанням коштів розпорядниками, одержувачами бюджетних ресурсів, державними підприємствами, а також Пенсійним фондом і Фондом соціального страхування. У 2023 році мешканці Черкас, спираючись на дані Є-Data, виявили невідповідності у витратах на благоустрій, що спричинило акції «Дрони, а не плитка» та перерозподіл коштів на потреби ЗСУ [1]. Проте в прифронтових регіонах оновлення даних ускладнене перебоями з інтернетом та електроенергією, а складність інтерфейсу платформи обмежує її доступність для громадян.

Мобільні застосунки, зокрема «Дія», надають інформацію про бюджетні рішення, але не забезпечують оперативного моніторингу чи механізмів зворотного зв'язку. Аналіз великих даних (Big Data) на базі систем ProZorro та Є-Data дає змогу виявляти аномалії у витратах, як-от завищені ціни чи фіктивні контракти, однак громадам часто бракує аналітичних ресурсів для їх застосування — такі методи переважно використовуються у великих містах, як Київ чи Львів, тоді як на рівні окремих громад впровадження обмежене технічними бар'єрами.

Штучний інтелект здатен обробляти значні обсяги даних значно швидше за людину, оптимізуючи ресурси та прогножуючи події, що може кардинально змінити підходи до контролю витрат у сфері публічних фінансів, особливо в умовах воєнного стану, коли швидкість реагування відіграє вирішальну роль [3]. Застосування штучного інтелекту (ШІ) у платформі DOZORRO сприяє виявленню корупційних ризиків у закупівлях. Саме дана платформа розробила модель машинного навчання для ідентифікації закупівель із підвищеним ризиком, завдяки чому активісти громадського сектору отримують можливість оперативніше виявляти порушення в закупівлях та ініціювати звернення до контролюючих і правоохоронних органів [4].

Зарубіжний досвід розкриває ширші перспективи застосування подібних технологій. Бразильська платформа Serenata.ai використовує ШІ для громадського контролю витрат парламентарів: модель «Rosie» аналізує фінансові звіти, виявляючи підозрілі транзакції, як-от завищені відшкодування чи невідповідність витрат доходам. Дашборд Jarbas дає змогу волонтерам перевіряти результати аналізу та ініціювати скарги. З 2016 року понад 600 волонтерів виявили 630 підозрілих випадків на суму \$65,5 тис., що призвело до розслідувань щодо 216 депутатів. Успіх Serenata.ai ґрунтується на відкритих даних, машинному навчанні та краудсорсингу, що залучає громадян до нагляду. В Україні аналогічний підхід міг би доповнити функціонал Є-Data та ProZorro: ШІ аналізував би закупівлі громад, а дашборд у реальному часі відображав результати, сприяючи оперативному реагуванню активістів на порушення. Однак реалізація такого підходу потребує стабільної інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності, що ускладнене воєнними умовами.

Воєнний стан актуалізує потребу в прозорому контролі витрат. Проте війна перешкоджає цифровізації: нестабільний доступ до інтернету та перевантаження управлінського апарату в прифронтових зонах ускладнюють своєчасне оновлення даних. Смарт-контракти на базі блокчейну могли б автоматизувати платежі за виконані роботи, наприклад ремонт доріг, зменшуючи корупційні ризики, однак їхнє впровадження залежить від технічної інфраструктури. Цифрові дашборди, які успішно застосовуються за кордоном, в Україні поки не реалізовано, ймовірно, через недостатню готовність посадовців. Використання ШІ сприяє підвищенню ефективності управління шляхом обробки даних для обґрунтованих рішень, що могло б прискорити адаптацію громад до викликів воєнного часу [3].

Управлінські виклики залишаються визначальними для реалізації потенціалу цифрових інструментів. Їхня адаптація до умов воєнного стану потребує спрощення інтерфейсів Є-Data, регулярного оновлення даних (наприклад, щотижня) та розвитку локальних аналітичних ресурсів для посилення контролю. ШІ та Big Data здатні автоматизувати виявлення ризиків у закупівлях, а смарт-контракти — усунути суб'єктивний вплив у фінансових операціях. Краудсорсинг, подібний до Serenata.ai, відповідає активній позиції громадян, але вимагає довіри та доступних цифрових каналів. Реалізація потенціалу цифрових інструментів залежить від подолання інфраструктурних обмежень, готовності управлінців до змін і поетапного впровадження з урахуванням воєнних реалій.

Ключові слова: публічні фінанси, місцеве самоврядування, цифрова трансформація, штучний інтелект, прозорість.

Список використаних джерел

1. Криниця С. Сучасні тренди розвитку цифрових технологій та їх вплив на публічні фінанси. Збірник наукових праць Державного податкового університету. Електронне наукове видання. 2023. № 2. С. 82–120.
2. Статистика порталу Spending.gov.ua: понад 251 млн транзакцій станом на 2024 рік. Єдиний вебпортал використання публічних коштів, 2024. URL: <https://spending.gov.ua/new/statistics/transactions>
3. Мельниченко Г. В., Мустеца І. В. Переваги використання штучного інтелекту для державних установ. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика. Збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених, 2021. С. 87–89.
4. Малетова О. С. Смарт-протидія: вплив штучного інтелекту на зміну заходів протидії корупції. Право і суспільство. 2024. № 5. С. 262–267.

УДК 35.075

ХАРЧУН Володимир,

аспірант кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

KHARCHUN Volodymyr,

postgraduate student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-7374-2593>

Науковий керівник: **Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ SMART-CITY У МІСТАХ УКРАЇНИ

IMPLEMENTATION OF THE SMART-CITY CONCEPT IN CITIES OF UKRAINE

The abstracts highlight the experience of implementing the Smart-city concept in Ukrainian cities, the use of which will contribute to the creation of a modern and comfortable environment in other Ukrainian cities. Certain trends in the development of Ukrainian cities have been identified, which have become drivers of the introduction of the latest digital solutions in various areas of urban life. It is emphasized that the city has its own specifics, challenges and problems, for the solution of which special information and communication products are offered. At the same time, a number of digital solutions are based on successful global experience. The results of the implementation of the Smart-city concept are summarized, which consist in improving communication between citizens and city authorities, people among themselves; increasing the availability of various information, which contributes to the involvement of citizens in community life; improving the functioning of urban infrastructure; activating e-business and increasing the possibilities of remote work; enriching the urban cultural environment; improving the processes of urban planning and management.

Keywords: information and communication technologies, urban development management, smart city.

Сучасні тенденції розвитку українських міст, зокрема розгортання агломераційних процесів, збільшення транспортних потоків, ускладнення керування житлово-комунальним господарством, підвищення потреби у створенні безпечного середовища, організації зручної системи надання послуг населенню, подальша демократизація міського управління у напрямку відкритості, прозорості та більшої залученості громадян, стали рушіями впровадження новітніх цифрових рішень у різні сфери міського життя. Найбільш яскраво це проявляється у містах, де, починаючи з 2015 року, активно впроваджується концепція Smart City або її окремі компоненти [1].

На сьогодні близько 20 міст України, серед них Київ, Дніпро, Львів, Запоріжжя, Харків, Івано-Франківськ, Полтава, Тернопіль, Одеса, Луцьк, долучились до світового тренду використання інформаційно-комунікаційних технологій для вирішення комплексних і складних проблем урбанізованих просторів. Крім столиці та обласних центрів концепція Smart City в тому чи іншому вигляді реалізується у Дрогобичі, Мукачеві, Славуті. До широкомасштабного впровадження в Україні в Маріуполі розроблялася цифрова система «Безпечне місто».

Кожне з наведених міст має свою специфіку, виклики та проблеми, для розв'язання яких пропонуються відповідні інформаційно-комунікаційні продукти. Водночас, ціла низка цифрових рішень, які впроваджуються в українських містах, базується на успішному світовому досвіді. Так прикладом для створення відкритого бюджету у цифровому форматі слугував Бостон, досвід Амстердама використовувався для формування системи «Kyiv City Hub» та акселератора міських проєктів, вивчення розвитку Wi-Fi у Барселоні та Сеулі було важливим для організації ширшого покриття безпроводним Інтернетом територій наших міст, практика впровадження електронного квитка у Таллінні використовувалась і в містах України [2].

За результатами реалізації концепції Smart City в українських міських громадах можна зробити такі узагальнюючі висновки:

У містах створено умови для покращення комунікації між городянами та міською владою, людей між собою, створення соціальних груп через соціальні мережі, месенджери та онлайн-форуми, що активізує міську громаду, сприяє соціальній взаємодії, налагодженню мережових зв'язків та співпраці, дозволяє міській владі майже миттєво дізнатися думку людей з приводу тих чи інших питань розвитку міста.

Жителі міст мають легкий доступ до значного обсягу різноманітної інформації - від новин та подій до місцевих послуг і ресурсів, що сприяє їх більшому залученню в життя громади.

У містах все активніше використовуються різні датчики, здійснюється аналітика даних та автоматизація управлінських процесів, що покращує функціонування міської інфраструктури. Так, інформація в режимі реального часу та навігаційні програми оптимізують рух громадського транспорту, сприяють зменшенню заторів.

Віртуальні міські простори підтримують розвиток електронного бізнесу, завдяки чому мешканці міста можуть здійснювати покупки онлайн та отримувати доступ до широкого асортименту товарів і послуг. Можливості віддаленої роботи також зросли, що дозволяє людині створити власний баланс між роботою та особистим життям.

Міські цифрові платформи забезпечують доступ до віртуальних концертів, виставок та культурних заходів, збагачуючи міське культурне середовище та пропонуючи нові форми розваг.

Поступово вдосконалюються процеси міського планування та управління. Так, просторове планування на основі геоінформаційних даних дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, що сприяє створенню більш комфортного міського простору.

Цифрові платформи суттєво розширюють форми прямої демократії через е-петиції, е-голосування, тощо.

Список використаних джерел

1. Познякова А. М. Впровадження концепції розумних сталих міст в Україні: особливості та рекомендації. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. №2. С.49-57
2. Мураєв Є. В. Український досвід впровадження концепції смарт-міст: основні досягнення та проблеми. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. С.91-96.

УДК: 351

ХЛАНОВСЬКИЙ Владислав,

аспірант кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

ШТИРЬОВ Олександр,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

KHLANOVSKYI Vladislav,

postgraduate student, Master of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv
<https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>

SHTYROV Oleksandr,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv

<https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ПРОЦЕСІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ

THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE PROCESS OF LEADERSHIP DEVELOPMENT IN MANAGEMENT

Analysis of current trends shows that leaders are key players in the development of a digital culture: they need to build relationships with multiple and disparate stakeholders and focus on creating collaborative processes in complex environments, taking into account pressing ethical issues. For example, digitalization opens up new opportunities such as virtual teams and smart work, introduces new communication tools, increases the speed and access to information, affects the structure of power, and increases efficiency and standardization. To lead organizations and help them benefit from such digital transformations, leaders may need to develop a number of different skills.

Keywords: digitalization, digital transformation, management, leadership.

Сьогодні можемо з упевненістю говорити що цифрові технології докорінно та невідворотно змінюють органи влади усіх рівнів. Подібно до того, як мобільний друк прискорив еволюцію нашої історії, цифровізація формує організації, робоче середовище та процеси, створюючи нові виклики, з якими доводиться стикатися керівникам. Вчені різних галузей (соціології, публічного управління, психології), намагалися зрозуміти це багатогранне явище, однак висновки накопичувалися фрагментарно та розпорошено в різних дисциплінах і, до цих пір, не формуються в чітку картину. Щоб подолати цей недолік у наукових джерелах та літературі аби сприяти чіткості та узгодженості в академічних дискусіях спостерігаємо комплексний аналіз внеску досліджень лідерства та цифровізації, ідентифікуючи моделі мислення та висновки в різних соціальних наукових дисциплінах, таких як публічне управління, менеджмент і психологія. Він пояснює ключові визначення та ідеї, висвітлюючи основні теорії та висновки, зроблені вченими. Крім того, він визначає категорії, які групують документи відповідно до макрорівня аналізу (електронне лідерство та організація, цифрові інструменти, етичні проблеми та соціальні рухи) та мікрорівня аналізу (роль керівників різного рівня, навички лідера в епоху цифрових технологій, практики для керівництва віртуальними командами). Аналіз наявних тенденцій показує, що лідери є ключовими учасниками розвитку цифрової культури: їм потрібно налагоджувати стосунки з кількома та розрізненими зацікавленими сторонами та зосереджуватися на створенні процесів співпраці в складних умовах, зважаючи на нагальні етичні проблеми. Наприклад, цифровізація відкриває нові можливості, такі як віртуальні команди та інтелектуальна робота, запроваджує нові комунікаційні інструменти, збільшує швидкість і доступ до інформації, впливає на структуру влади, а також підвищує ефективність і стандартизацію.

Щоб керувати організаціями та допомагати їм отримати переваги від таких цифрових перетворень, лідерам може знадобитися розвинути низку різних навичок. Зокрема це наявна потреба у швидкості, гнучкості та легшому доступі до інформації що сприятиме прийняттю більш конкретних і більш децентралізованих організаційних рішень. Цифрова трансформація дозволяє в режимі реального часу залучати підписників до багатьох процесів прийняття рішень, збільшуючи їхню участь. Таким чином, очікується, що лідери реалізовуватимуть більш інклюзивний стиль керівництва запитуючи та враховуючи ідеї послідовників у щоденному прийнятті рішень, використовуючи двостороннє спілкування та взаємодію.

Якщо припустити що цифровий світ змушує лідерів досліджувати проблеми та надавати інноваційні відповіді швидше, тоді використання інформаційних технологій також дозволяє їм приймати більш обґрунтовані рішення. Інформаційні системи можуть надавати величезні обсяги даних у реальному часі. З цієї причини здатність обробляти великі обсяги швидкоплинних вхідних і вихідних даних (наприклад, великих даних), щоб аналізувати їх, визначати пріоритети та осмислювати відповідну інформацію для прийняття рішень, і надалі буде ще більш актуальною в майбутньому.

Таким чином лідери несуть відповідальність за перевірку придатності технологічних інструментів, які приймаються або впроваджуються, щодо організаційних потреб і цілей. Більше того, хоча ми визнаємо, що цифрові технології містять потенціал для підвищення ефективності організаційних процесів, ми стверджуємо, що їх необхідно засвоїти та інтегрувати в повсякденні завдання співробітників, щоб організації могли мінімізувати втрати від їх впровадження та повністю отримати переваги від застосування цифрових інструментів в управлінській діяльності.

Список використаних джерел

1. Чечель А. Розвиток лідерських якостей державних службовців як шлях удосконалення компетентнісно-орієнтованої моделі управління персоналом на державній службі. Університети і лідерство. 2016. № 2. [Електронний ресурс] URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/univlead_2016_2_10
2. Barret, D. J. (2006). Leadership Communication: A Communication Approach for Senior-level Managers. Handbook of Business Strategy. Emerald group publishing, 385-390.
3. Tichi, N. M. (1997). The Leadership Engine How to Winning Companies Build Leaders at Every Level. Harper Business, N. Y., p. 208/

ЧЕРЕВЧЕНКО Олексій,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

CHEREVCHENKO Olexsiy,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the National Technical University «Dnipro Polytechnic»

Науковий керівник: **Наталія СОРОКІНА**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного інституту «Дніпровська політехніка»

ЕТИКА ТА ПУБЛІЧНІСТЬ: МОРАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ІНТЕРНЕТІ

ETHICS AND PUBLICITY: MORAL ASPECTS OF FORMING THE IMAGE OF PUBLIC SERVANTS ON THE INTERNET

This article explores the ethical implications of managing the online presence of civil servants and the impact on public perception. As digital platforms increasingly shape societal interactions, the representation of civil servants online plays a crucial role in public trust and accountability. We examine the moral responsibilities of public officials in curating their digital identities, analyzing how transparency, authenticity, and integrity influence their image. By investigating case studies and ethical frameworks, we provide insights into best practices for fostering a positive online presence while upholding ethical standards. This research underscores the need for a balanced approach to ethics and publicity in public administration.

Keywords: social networks, public servant, positioning on the Internet, positive image.

В епоху, коли цифрова присутність має першорядне значення, етичні міркування, пов'язані з онлайн-іміджем публічних службовців, набувають все більшого значення. Державне управління, за своєю суттю, спрямоване на служіння суспільному благу, і ця місія поширюється на сферу соціальних медіа та онлайн-взаємодії. Перетин етики та публічності пропонує складний ландшафт, який вимагає від публічних службовців обережної навігації, оскільки їхні онлайн-персони можуть суттєво впливати на громадське сприйняття, довіру та врядування [3]. Публічні службовці займають унікальне становище довіри в суспільстві. Їхні обов'язки вимагають не лише технічних знань та ефективності, а й чесності, прозорості та підзвітності. Як представники влади, їхні дії та комунікації відображаються на всій системі державного управління. У сучасному суспільстві, орієнтованому на цифрові технології, де обмін інформацією відбувається миттєво, онлайн-імідж публічних службовців може формувати громадський дискурс, впливати на прийняття політики та впливати на загальну довіру до державних установ [3; 2, с. 162-163]

Публічні службовці повинні балансувати між подвійними імперативами збереження професійного іміджу, залишаючись при цьому автентичними. Прозорість має важливе значення для зміцнення довіри, однак характер соціальних мереж часто призводить до відредагованої версії реальності. Етична комунікація передбачає обмін не лише успіхами, а й викликами та невдачами, що забезпечує більш цілісне уявлення про державну службу. Публічні службовці мають право на певний рівень приватності, але їхні публічні ролі вимагають ретельного розгляду того, що поширюється в Інтернеті. Дотримання балансу між особистою конфіденційністю та професійною відповідальністю має вирішальне значення. Державні службовці повинні вдумливо орієнтуватися на цій території, стежачи за тим, щоб їхня поведінка в Інтернеті не підривала їхні професійні обов'язки [1].

Онлайн-імідж публічних службовців повинен відображати різноманітність та інклюзивність громад, яким вони служать. Етичне представництво передбачає пам'ять про демографічні показники та цінності громадськості. Коли публічні службовці працюють в Інтернеті, вони повинні прагнути створити середовище, яке вітає різноманітні точки зору та сприяє діалогу. Етичні зобов'язання публічних службовців поширюються і на їхню поведінку в соціальних мережах. Особисті думки, висловлені на публічному форумі, можуть ненавмисно бути сприйняті як офіційна позиція, що

призведе до потенційного конфлікту інтересів та підриву суспільної довіри. Публічні службовці повинні проявляти розсудливість у своїй онлайн-взаємодії, гарантуючи, що їхня поведінка відповідає професіоналізму, який очікується від їхніх посад [1].

В епоху, що рясніє дезінформацією, публічні службовці мають моральний обов'язок боротися з неправдивими наративами. Їхня присутність в інтернеті має бути інструментом для просвіти громадськості, надання точної інформації та роз'яснення непорозумінь. Етична залученість передбачає не лише обмін правдивою інформацією, але й заохочення критичного мислення та медіаграмотності серед громадян [1; 3].

Цифрова епоха змінила спосіб взаємодії публічних службовців з громадськістю, представивши як можливості, так і виклики. Як представники держави, їхній імідж в інтернеті – це не просто особистий бренд, це важлива складова суспільної довіри та ефективного врядування. Надаючи пріоритет етичним міркуванням у своїй взаємодії в Інтернеті, публічні службовці можуть сприяти прозорості, підзвітності та інклюзивності, що в кінцевому підсумку зміцнює структуру державного управління. Моральні аспекти формування їхнього іміджу в Інтернеті стосуються не лише особистої репутації, вони стосуються колективної відповідальності за служіння суспільним інтересам у дедалі більш взаємопов'язаному світі.

Список використаних джерел

1. Белаш Н. Сучасна специфіка іміджу державних службовців України. Науковий блог. Національний університет «Острозька академія». 2012. URL: <https://naub.oa.edu.ua/suchasna-spetsyfika-imidzhu-derzhavnyh-sluzhbovtsiv-ukrajiny>.
2. Самойленко О.С. Етико-правовий механізм регулювання публічної служби. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. №5. С. 162-164.
3. Houston, D. J., Aitalieva, N. R., Morelock, A. L., & Shults, C. A. Citizen Trust in Civil Servants: A Cross-National Examination. International Journal of Public Administration. 2016. 39(14). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/01900692.2016.1156696?scroll=top&needAccess=true>.

УДК 343.335

ЧЕРНІЄНКО Олександр,

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

CHERNIENKO Oleksandr,

postgraduate student of the Department of State Studies, Law, and European Integration of Public Administration and Civil Service Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0002-7916-8406>

Науковий керівник: **Катерина РОВИНСЬКА**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Національного університету «Одеська політехніка»

ГНУЧКИЙ ПІДХІД ДО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ МОРЯКІВ В УКРАЇНІ: ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

FLEXIBLE APPROACH TO REGULATING THE SEAFARERS' LABOR MARKET IN UKRAINE: DIGITAL TRANSFORMATION AND ADAPTATION TO GLOBAL CHALLENGES

This paper explores a flexible approach to regulating the seafarers' labor market in Ukraine, focusing on digital transformation and legislative adaptation in response to global economic changes and shifting geopolitical conditions. The integration of modern digital technologies – such as unified electronic platforms, artificial intelligence, blockchain, and mobile applications – into administrative processes enhances transparency, reduces bureaucracy, and improves regulatory efficiency. Harmonizing national legislation with international standards (MLC 2006, STCW) and fostering international cooperation are essential for increasing the competitiveness of Ukrainian seafarers and ensuring sustainable development of the maritime sector.

Keywords: seafarers' labor market, flexible regulation, digital transformation, international standards, maritime sector.

Нині ринок праці моряків в Україні зазнає стрімких трансформацій через зміни світової економіки та геополітичних умов. Ці процеси вимагають адаптивного державного регулювання, здатного оперативно реагувати на зовнішні виклики, зокрема через впровадження інноваційних цифрових технологій для оптимізації адміністративних процедур. Гармонізація національної нормативно-правової бази з міжнародними стандартами (MLC 2006, STCW) є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності українських моряків на глобальному ринку. Наприклад, на думку дослідників, цифровізація управлінських процесів у морській галузі сприяє інтеграції з міжнародними системами та підвищенню прозорості [1, с. 229].

Важливою складовою адаптації є модернізація законодавства, що дозволяє створити гнучку нормативно-правову базу. Регулярний перегляд законодавчих актів, інтеграція кращих міжнародних практик і оперативне впровадження нових цифрових рішень дозволяють забезпечити ефективний контроль за дотриманням трудових норм. Так, державна політика повинна орієнтуватися на створення єдиної електронної платформи, яка об'єднує бази даних моряків, роботодавців, сертифікатів та дозволів. Це дозволить скоротити час обробки документів і знизити рівень бюрократії [2, с. 40].

Цифрові технології, такі як системи штучного інтелекту та блокчейн, сприяють автоматизації моніторингових процесів. Штучний інтелект здатний аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати потреби ринку праці та виявляти порушення, а блокчейн забезпечує збереження даних у незмінному вигляді, що мінімізує ризики шахрайства. Мобільні додатки для оперативного зв'язку між моряками, роботодавцями та державними органами забезпечують оперативну реакцію на поточні адміністративні запити та допомагають ефективно координувати роботу всіх учасників ринку.

Державний механізм регулювання має забезпечити як законодавче оформлення, так і оперативну імплементацію нових технологій. Необхідна тісна співпраця між урядовими структурами, роботодавцями та профспілками для створення спільних навчальних програм і

тренінгів із підвищення цифрової грамотності. Це дозволить професійно підготувати кадри до роботи з сучасними ІТ-системами, забезпечити своєчасну адаптацію до змін і знизити ризики відтоку кваліфікованих спеціалістів за кордон.

Міжнародний досвід свідчить, що успішне впровадження цифрових платформ та систем автоматизації адміністративних процесів сприяє підвищенню ефективності регулювання ринку праці. Гармонізація українського законодавства з міжнародними стандартами, а також активна співпраця з країнами, що мають розвинуті цифрові технології в судноплаванні, створюють умови для інтеграції українського ринку у світову економічну систему. Такий підхід дозволяє не лише зберегти кваліфікованих моряків, але й забезпечити розвиток галузі через залучення інвестицій та підвищення якості послуг.

Однак впровадження цифрових технологій супроводжується викликами. Необхідно модернізувати наявну ІТ-інфраструктуру, забезпечити кібербезпеку даних та регулярно проводити тренінги з підвищення кваліфікації для всіх учасників процесу. Ці завдання можна вирішити шляхом інвестицій у сучасні технології та активної співпраці з міжнародними експертами.

Таким чином, гнучкий підхід до регулювання ринку праці моряків, який базується на впровадженні цифрових технологій і адаптації законодавства до сучасних викликів, є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності української морської галузі та зміцнення національної безпеки. Завдяки створенню єдиної електронної платформи, автоматизації процесів та підвищенню кваліфікації кадрів, Україна зможе ефективно інтегрувати свій ринок праці у глобальну економіку та забезпечити стабільний розвиток морського транспорту.

Список використаних джерел

1. Савич О.С., Ошмаріна Л.С. Актуальність захисту соціальних прав моряків на підставі Конвенції МОП 2006 р. Актуальні питання публічного та приватного права. № 3 (08). 2015. С. 229-232.
2. Актуальні питання удосконалення законодавства про працю та соціальний захист : тези доп. та наук. повідомл. учасників XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 6 жовт. 2023 р.) / уклад. О. Г. Середи, О. М. Ярошенко, О. В. Соловійов, І. В. Зіноватна; за ред. О. Г. Середи. Харків, 2023. 597 с.

УДК: 351:004

ЧІБІСОВА Ірина,

старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Київський авіаційний інститут»

Chibisova Iryna,

senior lecturer of the Department of Public Management and Administration of the State University «Kyiv Aviation Institute»

<https://orcid.org/0009-0006-9833-9513>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ ЧИННИКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITALIZATION AS ONE OF THE FACTORS INCREASING THE EFFICIENCY OF PERSONNEL POTENTIAL IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES

The effectiveness of activities in public administration bodies depends on the quality of personnel. In this regard, high requirements are placed on modern public servants. New models of human resource development must meet the requirements of conducting management activities in the conditions of digitalization, must ensure productivity, innovation, flexibility and adaptability. And the foundation for such a transition is the transformation of human resources in the conditions of digitalization of society.

Keywords: public administration, frames, digitalization.

Перехід до нових ринкових формацій та методів управління кардинально змінює ситуацію у сфері управління кадровим потенціалом, як складовою всіх наявних можливостей організації, оскільки ринок в умовах цифрової трансформації приводить організації у нові взаємовідносини з органами публічної влади. Водночас, трансформується і ставлення до кадрового потенціалу організацій, оскільки глобалізація має соціально-економічну спрямованість.

В галузі публічного управління кадровий потенціал відображає систему професійних та соціально-психологічних можливостей, рівень яких має дозволити вирішувати комплекс завдань, активно комунікуючи з різними категоріями людей – громадянами, підприємцями, представниками державних та громадських організацій [1].

Адаптуватися до змін у сучасному стрімкому світі в ринкових умовах може персонал, який готовий постійно до самовдосконалення. І цей факт спонукає безперервно удосконалювати кадрову політику в органах публічної влади. А високий рівень кадрового потенціалу у сфері професійних знань, здібностей, професіоналізму та мотивації до праці здійснює роботу установ та підприємств більш ефективною.

Стратегічні завдання розвитку кадрового потенціалу повинні відповідати стратегії органів публічної влади, де основна роль відводиться особистісному становленню співробітників до своєї праці [2].

Статус органів публічної влади як впливової структури на економіку було змінено завдяки впровадженню економічних реформ. Суб'єкти господарювання опинилися у новому соціальному співробітництві з органами публічної влади внаслідок ринкових відносин [3]. Нові економіко-правові регулятори об'єднали методологічну комбінацію регулювання кадрового потенціалу в такі підгрупи, як: а) розвиток штату співробітників; б) забезпечення працездатності кадрів; в) оптимізація кадрів.

В умовах цифровізації, перед органами публічної влади постає питання про необхідність працювати більш ефективно, зважаючи на сучасні тенденції нового типу економічної формації. Внаслідок цього зростає роль кожного співробітника органу публічної влади з погляду ефективного результату діяльності органу публічної влади. Теоретично і практично встановлено, що набір заходів, що виконуються такими функціональними підрозділами, як відділ кадрів, вже недостатньо. Сьогодні у зарубіжних компаніях та органах влади розвинених країн діють загальні служби регулювання людськими ресурсами, що виконують всю сукупність функцій з формування та розвитку кадрового потенціалу. Вони підзвітні одному з вищих керівників. Цифрова трансформація перетворює сучасний стан кадрового потенціалу, інвестуючи у появу зовсім інших підходів до підвищення ефективності його використання, але також вона перетворює на більш високому рівні продукти і послуги, структури та стратегії розвитку органу публічної влади, принципи роботи з населенням

та підприємствами та корпоративну культуру. Це спонукає до формування нових моделей розвитку кадрового потенціалу.

У сучасних умовах радикальна зміна у кадровій роботі стає необхідністю розвитку нової моделі публічної влади. Однією з головних проблем на сьогоднішній день є розширення компетенцій фахівців у галузі державного та місцевого управління, оскільки саме люди є основним ресурсом та рушійною силою будь-якої успішної структури.

Нові моделі розвитку кадрового потенціалу, відповідаючи вимогам правил ведення управлінської діяльності в умовах цифровізації, мають забезпечувати продуктивність, інновації, гнучкість та адаптивність. А фундаментом до такого переходу є трансформація людських ресурсів.

Можна систематизувати описані у літературі технології, які можливо застосувати у кадровій роботі органів публічної влади, а саме:

- 1) технології відбору персоналу, розстановки кадрів;
- 2) технології професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації державних службовців;
- 3) технології проведення конкурсів на заміщення державних посад, підготовки атестацій та кваліфікаційних іспитів;
- 4) технології роботи із резервом кадрів державних службовців;
- 5) технології соціальної діагностики, що використовують методи соціологічного та статистичного аналізу кадрової ситуації в органах публічної влади.

Однак технології найефективніші лише тоді, коли вони доповнюють людей, які формують процеси, здійснюють організацію діяльності та її контроль. Тому навіть при поступовому заміщенні людини роботами керувати цими роботами буде людина, а завдання публічної влади керувати цією людиною. Тобто чим менше людей буде в органі публічної влади, тим складніше буде впливати на них і підбирати саме тих, хто здатний організувати процеси всередині. Саме впровадження штучного інтелекту покаже, наскільки важливим та унікальним є кадровий потенціал. Тому цифрова трансформація не виключить людини з «технологічного» ланцюжка, але зробить необхідність постійного її розвитку та навчання ще більш гострою та необхідно.

Можна зробити висновок, що грамотно сформована освітня політика, яка спирається на тенденції цифровізації, не лише служить інструментом збалансованого наповнення органів публічної влади кваліфікованими фахівцями, а й запобігає соціальному колапсу. Адже на рівні держави зміни, що відбуваються, можуть зупинитися саме через відсутність необхідного кадрового потенціалу. Вплив цифровізації економіки на кадровий потенціал є безперечним, проте на державному рівні координація цього процесу лише набирає обертів. Сьогодні завдання держави зводяться лише до зміни системи освіти та підвищення кваліфікації співробітників органів публічної влади для того, щоб були задоволені потреби цифрової економіки. Важливо розуміти, що завдання підготовки кадрів не може вирішуватися лише державою. Це завдання і організацій, а також самих співробітників.

Можна також зазначити, що ефективний розвиток кадрового потенціалу та цифровізація можуть забезпечувати створення сильного колективу в органі публічної влади, у разі, якщо будуть враховані інтереси співробітників та забезпечене їх мотивування до сумлінної праці.

Список використаних джерел

1. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 с.
2. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1 (40). С. 130–136 URL : [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf).
3. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Київ, 2021. 184 с.

УДК: 351

ШВИДКА Любов,

магістр 1-го року навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

SHVYDKA Liubov,

first-year master's student, specialty 281 «Public administration and governance», Educational
and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University
of Kyiv

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В МЕХАНІЗМАХ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: РОЛЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ У БОРОТЬБІ З КОРУПЦІЄЮ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

DIGITAL TOOLS IN PUBLIC POLICY-MAKING MECHANISMS: THE ROLE OF GOVERNMENT BODIES IN FIGHTING CORRUPTION IN THE PUBLIC SERVICE

The study emphasizes that one of the key aspects of digitalization is the ability to create transparent and open decision-making mechanisms. Automation of government processes allows to reduce the number of people who have access to key stages of management decisions, which in turn significantly reduces the likelihood of abuse and corruption schemes. It was found that increasing the efficiency and speed of administrative processes plays an important role. Digital technologies act as a tool for involving citizens in control processes. Among the main mechanisms of digitalization are: electronic systems for submitting declarations and monitoring the property status of officials, electronic petitions and feedback mechanisms with citizens, information systems for monitoring public procurement, systems for monitoring public finances and expenditures, blockchain to ensure transparency and reliability of data. It is concluded that to ensure the effectiveness of these mechanisms, not only technological improvement is necessary, but also an appropriate legal framework, favorable political will and active participation of citizens in monitoring processes.

Keywords: digital technologies, public policy, mechanisms, digital platforms, decision-making, transparency, control processes, citizens.

У сучасному світі розвиток цифрових технологій надає нові можливості для органів влади у сфері публічної політики. Вони стають потужними інструментами для боротьби з корупцією, особливо в умовах реформування публічної служби. Одним із найбільших викликів для ефективного управління державою є наявність корупційних ризиків, які можуть серйозно підірвати довіру громадян до органів влади, а також знизити ефективність реалізації публічної політики. Тому важливо розглянути роль цифрових інструментів у боротьбі з корупцією, а також їх вплив на механізми формування та реалізації публічної політики [2; 4; 6].

Одним з ключових аспектів цифровізації є можливість створення прозорих та відкритих механізмів для прийняття рішень. Автоматизація державних процесів дозволяє зменшити кількість людей, які мають доступ до ключових етапів управлінських рішень, що в свою чергу значно знижує ймовірність зловживань та корупційних схем. В електронних системах процеси відслідковуються, а інформація стає доступною для громадськості, що забезпечує додаткову форму контролю.

Зокрема, цифрові платформи можуть забезпечити доступ до публічних реєстрів та фінансових звітів, що дозволяє громадянам і медіа в реальному часі спостерігати за використанням державних коштів, виявляти можливі порушення та повідомляти про них відповідні органи. Інтеграція таких систем у щоденну діяльність публічної влади сприяє кращому моніторингу за діяльністю чиновників і дозволяє здійснювати нагляд за публічними витратами, що в свою чергу створює механізми для виявлення потенційних корупційних ризиків [1; 6].

Автоматизація та виключення людського фактору. Раніше багато процесів в публічній сфері залежали від рішення конкретних осіб, що створювало простір для несанкціонованого впливу, маніпулювання чи зловживань. Впровадження цифрових рішень дозволяє значно зменшити суб'єктивізм у прийнятті рішень, оскільки алгоритми можуть враховувати лише визначені параметри, що знижує можливості для корупційних практик.

Підвищення ефективності та швидкості адміністративних процесів. Цифровізація дозволяє значно прискорити адміністративні процеси, що зменшує час, витрачений на прийняття рішень. Вона сприяє ефективнішому управлінню ресурсами, оперативному реагуванню на суспільні потреби та зміни в економічній та політичній ситуаціях.

Цифрові технології виступають інструментом для залучення громадян до процесів контролю. Створення онлайн-платформ для звернень громадян, петицій, механізмів зворотного зв'язку дозволяє отримати реальну картину громадських настроїв, виявити порушення та корупційні ризики, а також надати можливість кожному громадянину долучитися до процесу прийняття рішень на різних етапах.

Серед основних механізмів цифровізації можемо відмітити:

1. Електронні системи для подання декларацій та моніторингу майнових станів посадових осіб. В Україні діє система Е-Декларація, яка дозволяє чиновникам подавати повні декларації щодо свого майна, доходів та витрат. За допомогою таких платформ державні органи можуть оперативно моніторити зміни в майновому стані публічних службовців та виявляти потенційні корупційні ризики [1; 6];

2. Електронні петиції та механізми зворотного зв'язку з громадянами. Це дає громадянам можливість брати участь у процесах формування публічної політики та виявляти потенційні корупційні прояви. Такі петиції можуть стосуватися різноманітних тем, включаючи вимогу до державних органів провести перевірку певних дій чи ініціатив, а також піднімати питання щодо неефективного використання державних коштів або порушення закону [3];

3. Інформаційні системи для моніторингу державних закупівель. Програми, як ProZorro в Україні, дозволяють забезпечити прозорість і відкритість державних тендерів, де кожен етап закупівель, від оголошення тендеру до підписання контракту, є доступним для громадськості та контролюючих органів. Ці платформи не лише дають змогу фіксувати тендерні пропозиції, але й автоматично аналізувати їх за ключовими критеріями, що знижує можливість для маніпуляцій з боку чиновників або постачальників [5];

4. Системи для моніторингу державних фінансів і витрат. Впровадження цифрових платформ для моніторингу державних фінансів, таких як OpenBudget, дозволяє забезпечити прозорість у витрачанні бюджетних коштів. Всі дані про видатки та фінансування державних програм можна публічно відстежувати, що зменшує можливості для нецільового використання коштів та корупційних маніпуляцій [2];

5. Блокчейн для забезпечення прозорості і надійності даних. Блокчейн дозволяє створити незмінні записи, які не можуть бути змінені або підроблені. Це особливо важливо для забезпечення достовірності даних у сферах, де є високий ризик корупційних проявів, наприклад, в управлінні публічними закупівлями чи у фінансових звітах державних органів [2; 3; 4].

Отже, впровадження цифрових рішень в управлінні є потужним інструментом для боротьби з корупцією. Електронні системи для подання декларацій, платформи зворотного зв'язку з громадянами, моніторинг державних закупівель та фінансів, а також новітні технології, як блокчейн, дозволяють створювати відкриті та прозорі механізми для забезпечення підзвітності і зменшення корупційних ризиків. Однак, для забезпечення ефективності цих механізмів необхідно не лише технологічне вдосконалення, але й належна правова база, сприятлива політична воля та активна участь громадян у процесах моніторингу.

Список використаних джерел

1. Баришніков В. М. Запобігання та протидія проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування: навч.-метод. посіб. К.: ІПК ДСЗУ, 2013. 172 с.
2. Відкритий бюджет. URL: www.openbudget.in.ua
3. Державна система електронних звернень. URL: <http://z.gov.ua>
4. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування в органах місцевого самоврядування; наук. ред. А. Яскевич. Вінниця: ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2015. 84 с.
5. Портал E-data. URL: e-data.gov.ua.
6. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/>

УДК 351.746:004.8](4-6ЄС)

ШВИДЮК Сергій,

доцент кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

SHVYDIUK Serhiy,

Associate Professor of Political Science and Public Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0003-2295-9960>

ПОЛІТИКА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ ЩОДО ЗАБОРОНЕНИХ ПРАКТИК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

EUROPEAN UNION POLICY ON PROHIBITED PRACTICES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

This study analyzes the European Union's approach to regulating prohibited practices in artificial intelligence usage under EU Regulation 2024/1689 (the Artificial Intelligence Act). The document establishes clear restrictions on AI applications aimed at protecting human rights, democratic processes, and public security. It examines bans on behavioral manipulation, social scoring, discriminatory crime prediction, biometric surveillance, and electoral interference. Exceptions are defined, subject to judicial oversight. The research highlights the role of European regulation in ensuring the ethical use of AI, balancing innovation with the prevention of potential threats.

Keywords: EU Artificial Intelligence Policy, EU AI Act, AI prohibited practices.

Технології штучного інтелекту (ШІ) активно розвиваються вже багато років, однак їхнє широке застосування в різних сферах стало можливим завдяки появі генеративного ШІ, доступного для масового користувача. Простота взаємодії через природну мову та інтуїтивно зрозумілі інтерфейси сприяють його швидкому поширенню та інтеграції в повсякденне життя.

ШІ також здатен аналізувати великі обсяги інформації і автономно приймати рішення. Це породжує нові виклики для урядів, які змушені розробляти відповідні політики і регулювання. Проте єдиного підходу до цього питання у світі не існує.

У цій розвідці розглядається підхід Європейського Союзу, що ґрунтується на етиці демократичних цінностей, дотриманні прав людини та їхньому захисті [1, с. 69]. Європейське регулювання має дві основні цілі: з одного боку, сприяти розвитку ШІ, посилюючи його позитивний вплив на суспільство, економіку та конкурентоспроможність, а з іншого – запобігати його можливим негативним наслідкам, мінімізуючи ризики для прав людини, соціальної стабільності та державної безпеки.

Основоположним документом у цій сфері став Регламент ЄС 2024/1689, відомий як Закон про штучний інтелект [2], ухвалений 13 червня 2024 року та чинний з серпня того ж року. Він визначає чіткі межі використання ШІ, встановлюючи обмеження на практики, що можуть порушувати права людини, підривати демократичні процеси або становити загрозу суспільній безпеці.

Одним із ключових аспектів цього регламенту є Ст. 5 (*тут і далі за текстом йдеться про те саме джерело [2]*), яка містить перелік заборонених практик використання ШІ. Аналіз цих положень дозволяє зрозуміти, як Європейський Союз прагне забезпечити етичне та відповідальне використання ШІ, мінімізуючи загрози та максимізуючи суспільні вигоди.

Одним із найсерйозніших ризиків вважається використання ШІ для маніпуляції поведінкою людини на рівні її підсвідомості. Регламент забороняє системи, які впливають на ухвалення рішень за допомогою сублімінальних технік або інших методів, які людина не може усвідомити та контролювати (Ст. 5(1)(a)). Це стосується, наприклад, використання ШІ в рекламі чи політичній пропаганді, коли система впроваджує візуальні чи аудіосигнали, які впливають на вибір людини без її відома.

Наступним обмеженням є заборона на експлуатацію вразливостей людей, зокрема дітей, осіб з інвалідністю або людей у складному соціально-економічному становищі (Ст. 5(1)(b)). Наприклад, під цю категорію потрапляє заборона застосовувати ШІ для підштовхування дітей до імпульсивних покупок у відеоіграх або реклами кредитів людям у фінансовій скруті.

Одним із найбільш обговорюваних обмежень є заборона соціального скорингу (Ст. 5(1)(c)), тобто оцінювання громадян на основі їхньої поведінки чи характеристик. Документ прямо забороняє автоматизовані системи, які можуть впливати на можливості людей, наприклад, обмежуючи доступ

до банківських послуг, працевлаштування або державної допомоги на основі алгоритмічних оцінок. Такі системи, як показує досвід Китаю, можуть призводити до дискримінації та соціального контролю, що суперечить європейським демократичним цінностям.

Окрему загрозу становлять системи прогнозування злочинної поведінки (Ст. 5(1)(d)). Тому заборонено використання ШІ для передбачення можливих злочинів, якщо ці прогнози ґрунтуються лише на особистих характеристиках, таких як соціальне походження, расова належність чи місце проживання. Подібні системи можуть відтворювати упередження та дискримінувати певні соціальні групи. Винятки допускаються лише у випадках, коли ШІ використовується як допоміжний інструмент для аналізу об'єктивних факторів, наприклад, вивчення злочинних схем на основі фактів і доказів.

Серйозною загрозою для прав людини є також використання біометричних технологій для категоризації людей за чутливими ознаками (Ст. 5(1)(g)). Регламент забороняє розпізнавання облич та інших біометричних даних для визначення політичних поглядів, релігійних переконань або сексуальної орієнтації. Наприклад, система, яка аналізує емоції людини під час політичних дебатов і робить висновки про її політичні уподобання, є незаконною.

Окремо встановлено обмеження на використання технологій біометричної ідентифікації у реальному часі в публічних просторах (Ст. 5(1)(h)). Загалом такі системи заборонені через ризик масового спостереження та порушення приватності. Однак допускаються винятки для правоохоронних органів у випадках, коли йдеться про розшук зниклих осіб або запобігання терористичним атакам. У таких ситуаціях передбачається процедура отримання відповідного дозволу.

Ще одним аспектом регулювання є заборона створення баз даних для розпізнавання облич шляхом автоматичного збору фотографій з соцмереж або камер відеоспостереження (Ст. 5(1)(e)). Це означає, що компанії не можуть без дозволу користувачів формувати бази даних для ідентифікації людей. Наприклад, скандальний випадок із компанією Clearview AI зі США, яка без згоди мільйонів користувачів збирала фотографії з відкритих джерел і продавала доступ до своєї бази правоохоронним органам, суперечить принципам цього закону.

Особливої уваги вимагає питання розпізнавання емоцій на робочих місцях та в навчальних закладах (Ст. 5(1)(f)). Це означає, що роботодавці не можуть використовувати ШІ для аналізу виразу облич працівників з метою оцінки їхньої мотивації, а школи не можуть запроваджувати системи, які аналізують емоційний стан учнів під час іспитів.

Значний ризик становить також використання ШІ для втручання у демократичні процеси (Ст. 5(1)(i)). Заборонено застосовувати ШІ для маніпуляції виборами або референдумами, зокрема через створення фейкових новин або цільову дезінформацію виборців.

Попри чіткі заборони, закон передбачає можливість застосування винятків у деяких випадках, особливо коли йдеться про забезпечення громадської безпеки. Для реалізації таких винятків передбачено процедури контролю, зокрема попередній дозвіл суду або відповідального незалежного органу, ретельний аудит використання ШІ та обмеження щодо обсягів даних, які можуть бути зібрані. Це запобігає довільному використанню винятків та гарантує, що втручання у права людини можливе лише за умови чітко визначеної суспільної необхідності.

Таким чином, Регламент ЄС 2024/1689 створює ґрунтовну правову основу для політик етичного застосування ШІ, встановлюючи баланс між інноваціями та захистом фундаментальних прав людини. Заборонені практики спрямовані на запобігання зловживанням, які можуть призвести до втрати приватності, соціальної дискримінації або підриву демократії. Разом із передбаченими винятками та механізмами контролю це дозволяє забезпечити, що ШІ слугуватиме інтересам суспільства, а не створюватиме нові загрози.

Список використаних джерел

Кожухар О. Г. Правове регулювання систем штучного інтелекту в ЄС: передумови, сучасний стан та перспективи. *Наукові записки НаУКМА. Юридичні науки*. 2024. Вип. 13, 2024. С. 65–73. DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-2607.2024.13.65-73>.

Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending Regulations (EC) No 300/2008, (EU) No 167/2013, (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1139 and (EU) 2019/2144 and Directives 2014/90/EU, (EU) 2016/797 and (EU) 2020/1828 (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union, L series*, 12 July 2024. ELI: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>.

УДК 351:347

ГЛУШКО Володимир,

студент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОЗЯР Микола,

студент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

HLUSHKO Volodymyr,

student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

KOZYAR Mykola,

student of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Андрій МАЙСНЕР**, кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE ENERGY MARKET IN UKRAINE

Considering the model of practical implementation of the electricity services market, we conclude that it is as follows: the generated electricity enters the unified energy system; -further centrally ensures the supply of electricity to the consumer resource via state high-voltage lines through NC Ukrenergo and low-current connections of regional energy companies; NEC Ukrenergo transmits electricity from power plants to power plants via main and distribution lines;

Electricity is supplied to local consumers in the regions through energy companies and regional energy companies. Electricity resources generated in Ukraine are sold by the state enterprise Energorynok, which in turn transfers them to regional gas companies - regional energy companies, which are distribution companies and monopoly structures in their regions. Thus, we will characterize the main trends in the regulation of regional energy companies using a low-voltage network and the delivery of electricity to end consumers.

Keywords: regional energy company, electricity, consumers, distribution lines, electricity services market.

Модель практичної реалізації ринку електроенергетичних послуг є наступною:

- вироблена електроенергія надходить в об'єднану енергетичну систему;
- далі централізовано забезпечує постачання електричної енергії до ресурсу споживача державними високовольтними лініями через НК Укренерго та слабкострумові приєднання обленерго;
- НЕК «Укренерго» здійснює передачу електроенергії від електростанцій до електростанцій магістральними та розподільними лініями;

Електроенергія постачається місцевим споживачам у регіонах через енергокомпанії та обленерго [3].

Усі без винятку вироблені в Україні ресурси електроенергії продаються державним підприємством «Енергоринок», яке в свою чергу передає їх облгазам – обленерго, які, по суті, є розподільними компаніями та монопольними структурами у своїх регіонах. Кожна обленерго характеризується регулюванням за допомогою низьковольтної мережі та доставкою електроенергії кінцевим споживачам [3].

Загалом практика змін в енергетичному комплексі нашої країни на велику кількість фінансових та організаційних перешкод, що зумовлювалося важливістю матеріально-технічної бази галузі, дефіцитом фінансового відтворення, неефективністю регіонального державного впливу, незавершеністю нормативно-правової бази.

Незважаючи на специфіку кожної країни щодо адаптації до тієї чи іншої моделі, у більшості розвинених країн прийняття рішень на місцевому рівні покладено на державу [3].

Досліджуючи це питання, науковці Павлов К.В., Павлова О.М., Романюк Р.В. зазначають, що у більшості країн, що перебувають на етапі реструктуризації, існує оптовий ринок електроенергії, який забезпечує прямі поставки на умовах спотового ринку [3]. Особливе місце в державній та регіональній політиці посідає дотримання принципів енергетичної безпеки з деталізованим сценарієм можливих ризиків і загроз національній безпеці України [Так само].

За формою власності для енергетичних компаній характерний так званий проточний момент. Буквально за кілька років Україна перейшла з приватної власності в державну. Враховуючи стратегічне значення електроенергетичної промисловості, для більшості урядів було важливо мати хоча б часткову власність і контроль над галуззю, якщо не всю [3].

Високий рівень монополізації та централізації українського ринку електроенергії, необхідність його об'єднання в єдину енергетичну систему України зумовлюють шляхи його реформування та пошук оптимальної моделі, яка дозволить лібералізувати внутрішній ринок сьогодні [3]. Адже енергосистема нашої країни в довоєнний період (до 2022 року) була шостою за величиною в Європі (після Франції, Німеччини, Італії, Іспанії та Великої Британії).

Україна, Молдова та європейська організація ENTSOE налагодили тісну енергетичну співпрацю з Україною. Проте останнім часом в Україні спостерігається спад виробництва електроенергії, що пов'язано з масштабною війною, розв'язаною в Україні агресором – Російською Федерацією. Теплові електростанції не працюють на повне навантаження, багато знищено ворогом. [1].

Експорт української електроенергії за деякими напрямками практично відсутній.

Зменшення внутрішнього енергоспоживання було спричинене воєнним станом та економічною кризою. Особливо суттєвою втратою для належного рівня промислового виробництва стало припинення електропостачання з Кримського півострова [3]. За даними Міністерства Енергетики України, у 2017 році загальний обсяг виробництва електроенергії склав 154 817,4 млн. кВт/год, що на 1,8% менше порівняно з минулим роком. Блоки ТЕУ і ТЕС виробили 1,150 млн. кВт електроенергії. кВт·год, що на 2,1% більше, ніж у 2016 році. У свою чергу, у 2016 році цей показник становив 56 611,6 млн. кВт. кВт·год [3; 4].

Крім того, є втрати електроенергії при роботі промисловості. За десять місяців 2018 року технологічні втрати електроенергії досягли 13,1 млрд. кВт/год. Це близько 11,2% від загального обсягу електроенергії, що становить 0,1 млрд. грн. кВт/год. на 0,6% менше, ніж за відповідний період попереднього року, зменшилася частка технологічних втрат електроенергії внаслідок регулювання. Підвищення рівня цих показників стало наслідком реалізації.

Тому, на думку Сорокопуди І.В. Наслідком зниження виробництва та споживання електроенергії в національному масштабі є [4]:

- потепління зимового та весняного сезонів; - зменшення споживання енергоносіїв за рахунок підвищення тарифів;

- недостатня кількість опадів для забезпечення водосховищ і процесу виробництва електроенергії на ТЕС. Довгострокова енергетична залежність країни від іноземних постачальників, зокрема від Росії, яка нині є агресором і вплинула на процес тривалого руйнування вітчизняних енергетичних об'єктів.

Це призвело до скорочення внутрішніх запасів сировини та ресурсів, блокування поставок енергоресурсів за рахунок імпорту зі Сходу та створення нових додаткових загроз безпеці України [3].

У 2014–2018 роках український ринок електроенергії зазнав ряд змін [3].

Енергетична залежність України сприяла диверсифікації джерел постачання з метою зменшення залежності. У зв'язку з цим було розірвано контракт на монтаж енергоблоків на Хмельницькій АЕС. Державою укладено угоду з американською організацією Westinghouse Electric Company на постачання нового ядерного палива на українські електростанції, укладено угоду між ДП «НАЕК «Енергоатом» та міжнародним підприємством на постачання збагаченого урану YRENCO 12, який може бути використаний для виробництва ядерного палива для українських АЕС за рахунок енергії компаній у Швейцарії, будівництво Центрального сховища відпрацьованого ядерного палива на Чорнобильській АЕС за американською технологією [3; 6].

- розширено програму енергоефективності, яка включає забезпечення можливої залежності від поставок електроенергії з-за кордону, оптимізацію принципів енергоефективності у сферах транспорту, розподілу енергоресурсів та їх використання споживчим сектором [3].

– ратифіковано нормативно-правові акти та угоди, спрямовані на ратифікацію європейських стандартів для забезпечення функціонування зазначеної галузі. Це: Закон України «Про ринок природного газу», Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення прозорості видобувної промисловості України», Постанова Кабінету Міністрів України «Про початок реалізації проекту «Енергетичний міст Україна-ЄС», «Про загальнодержавні зобов'язання у сфері енергоефективності на період До 2030 року» [2; 3].

Однак сьогодні є одним із найважливіших пріоритетів для України – це розвиток відновлюваної енергетики, спрямованих на підвищення енергетичної та екологічної безпеки країни. За словами директора Інституту відновлюваної енергетики НАН України, члена-кореспондента НАН України, «Розширені можливості використання відновлюваної енергії можуть бути спрямовані не тільки на виробництво електроенергії та тепла, а й на створення довгострокових запасів енергії у вигляді водню» [1, с. 4]. В Україні функціонує Інститут відновлюваної енергетики Національної енергетичної академії України, який займається визначенням енергетичного потенціалу виробництва водню, визначенням перспективних напрямків його використання, в тому числі для створення балансуючих потужностей для енергетики України. Сподіваємося, що саме його наукові розробки досягнуть успішного втілення на вітчизняному та зарубіжному енергетичному ринку.

Список використаних джерел

1. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України: Видання третє, оновлене/за заг. ред. С.О. Кудрі. Київ: Інститут відновлюваної енергетики НАН України, 2024. 56 с.
2. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) : офіц. вебсайт. URL: <https://www.nerc.gov.ua/>
3. Павлов К.В., Павлова О.М., Романюк Р.В. Організаційно-економічний механізм реформування електроенергетичного ринку в регіонах України» : монографія. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 223 с.
4. Сорокопуд І. Змістовна характеристика та тенденції розвитку регіонального енергетичного ринку. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2, 2020. С. 137-142. <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-02-137-142>
5. Україна 2016-2017: випробування реформами (аналітичні оцінки) -Центр Разумкова, 2017. URL: [http://old.razumkov.org.ua/upload/2016 ENERGY. Pdf](http://old.razumkov.org.ua/upload/2016%20ENERGY.Pdf).
6. European Commission. Energy roadmap 2050 (Commission of the European Communities. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016. 24 p. (Energy). I SBN 978-92-79-2798-2-DO I: <http://dx.doi.org/10.2833/10759./>

**РЕЗОЛЮЦІЯ
ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ:
ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ»**

від 18 лютого 2025 року

Мета – формування й розвиток цифрових навичок у викладачів, аспірантів і студентів до виконання завдань у межах навчально-тренінгових програм, обміну досвідом та розширення співпраці з органами влади, бізнес-структурами у сфері запобігання корупції на публічній службі з урахуванням викликів сьогодення.

На щорічній Всеукраїнської науково-практичної конференції «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ» відбулися виступи і обговорення за напрямками:

- реформа державного управління у процесі євроінтеграції України;
- перспективи реалізації публічного управління в умовах комплексного відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад;
- цифровізація у сфері надання публічних послуг та трансформація цифрової системи публічного управління;
- розбудова доброчесної публічної служби: стандарти та інструменти;
- правові засади впровадження цифрових рішень для запобігання та протидії корупції на публічній службі;
- залучення громадськості до прийняття цифрових рішень та організації антикорупційної роботи;

За підсумками роботи Всеукраїнської науково-практичної конференції «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ» його учасники відзначають, що

ураховуючи,

актуальні суспільні виклики та кризи воєнного часу, що постали перед публічним управлінням в Україні, а також необхідність комплексного відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад, постраждалих від бойових дій;

необхідність забезпечення ефективності, стійкості, доброчесності та результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування України в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення;

зростання значимості комплексної та якісної цифрової трансформації вітчизняної системи публічного управління,

пропонуємо:

1) у межах науково-аналітичної, експертно-консультаційної, просвітницької діяльності підтримувати дискурс представників інтелектуальних, управлінських, культурних, політичних еліт щодо конструювання векторів *реформування публічного управління у повоєнний період з урахуванням процесів євроінтеграції України*;

2) у процесі освітньої діяльності сприяти формуванню *цифрових навичок та інформаційно-комунікативних компетентностей* публічних управлінців;

3) здійснювати *якісну підготовку та підвищення кваліфікації* публічних службовців для зміцнення спроможності органів публічної влади ефективно співпрацювати з громадянським суспільством у контексті реалізації цілей антикорупційної політики;

4) сприяти посиленню національної стійкості та безпеки, формуючи *нульову толерантність до корупції, інформаційні вміння та навички* публічних службовців і представників широкої громадськості;

5) здійснювати *комплексні наукові дослідження*, спрямовані на пошуки результативних механізмів запобігання корупції на публічній службі;

6) продовжити міжнародну співпрацю *із зарубіжними науковцями, науковими й освітніми закладами, міжнародними організаціями* щодо наукового забезпечення якісного й прозорого публічного управління;

7) підготувати нові редакції освітньо-наукової та освітньо-професійної магістерських програм «Державна служба» за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» з урахуванням практичної необхідності оновлення складу спеціальних освітніх компетентностей та спеціальних результатів навчання (з акцентом на особливості освітніх програм), і, відповідно, переліку та змісту освітніх компонентів, які б передбачали отримання здобувачами вищої освіти сучасних знань щодо:

- формування та реалізації державної політики щодо запобігання та протидії корупції, а також антикризової політики із використанням цифрових інструментів;
- організаційно-правових засад використання відкритих даних та штучного інтелекту на державній службі;
- антикорупційної спрямованості професійно-етичних настанов у публічному управлінні;
- цифровізації публічно-управлінської діяльності у сфері надання публічних послуг, у т.ч. у житлово-комунальній сфері, з акцентом на якість їх надання та забезпечення стійкості функціонування критичної інфраструктури у воєнний та повоєнний періоди;
- забезпечення інформаційної та кібернетичної безпеки на державній службі;
- розвитку правових засад доступу до публічної інформації.

Відзначити важливість проведення наукових заходів, присвячених питанням забезпечення ефективності, стійкості, доброчесності та результативності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування України в умовах сучасних суспільних викликів та загроз, перспектив інтеграції в ЄС та її розбудови.

Рекомендовано: акцентувати увагу на необхідності донесення практичних рекомендацій, викладених у Резолюції Всеукраїнської науково-практичної конференції, до всіх зацікавлених сторін.

Прийнято учасниками щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку», Україна, м. Київ, 18 лютого 2025 року.

Заступник директора
з наукової роботи

Тетяна ПАЛАМАРЧУК

Завідувач кафедри
публічної політики

Наталія КОРЧАК

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ІСТОРИЧНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції

Підп. до друку 08.04.2025.

Видавець

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Навчальна лабораторія методичного
та видавничого забезпечення навчального процесу
03057, Київ, вул. Антона Цедіка, 20.