

Електронне
наукове видання
«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X



№ 4(45) / 2024



**Електронне наукове видання
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication
«PUBLIC ADMINISTRATION
AND NATIONAL SECURITY»**

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 4 (45)

Київ 2024

ББК 66.061.43

УДК 351

П88



Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань
МОН України (категорія Б) з державного управління (спеціальність 281),
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2024

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publične administruvannâ ta nacional'na bezpeka"

Редакція
Головний редактор

Головний редактор — **Романенко Євген Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного авіаційного університету, академік Української Технологічної Академії, академік Міжнародної Кадрової Академії та Академії наук публічного управління, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

Заступники головного редактора

Непомнящий Олександр Михайлович — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Жукова Ірина Віталіївна — кандидат наук із державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», виконавчий директор президії громадської організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

Редакційна колегія

Арошідзе Паата — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

Ахметова Лайла Сейсембековна — професор політології, доктор історичних наук, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

Бурик Зоряна Михайлівна — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Гечбаія Бадрі Нодаровіч — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

Гурковський Володимир Ігорович — доктор наук з державного управління, старший дослідник, професор кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України, перший заступник директора ВГО «Центр дослідження проблем публічного управління» (Київ, Україна)

Гвожджєвіч Сильвія — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

Дегтяр Андрій Олегович — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)

Драган Іван Олександрович — доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету МОН України (Житомир, Україна)

Іваницька Ольга Михайлівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

Кіслов Денис Васильович — доктор наук з державного управління, доцент, академік Української академії наук, Академік Національної Академії наук вищої освіти України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Козаков Володимир Миколайович — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

Кринична Ірина Петрівна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

Мідельський Сергій Людвигович — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

Мотренко Тимофій Валентинович — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)

Новак-Каляєва Лариса Миколаївна — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Радченко Олександр Віталійович — доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

Ромат Євгеній Вікторович — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

Ситник Григорій Петрович — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

Сурай Інна Геннадіївна — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

Кухарчук Петро Михайлович — кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради (Житомир, Україна)

Шмагун Антоніна Вікторівна — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна)

Якимчук Аліна Юріївна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

Яровой Тихон Сергійович — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

Агнешка Кістер — доцент, доктор наук, Факультет економіки, Університет Марії Склодовської Кюрі (Польща)

Недбалек Карел — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Крушельницька Таїсія Анатоліївна, Застава Інна Анатоліївна ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВІЙНИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ	9
--	---

Хомюк Сергій Петрович ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	18
---	----

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Ровинська Катерина Ігорівна ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	28
--	----

Хребтій Ігор Віталійович ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ В КАР'ЄРІ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	37
--	----

РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Козак Іванна Ігорівна, Романюк Юрій Миколайович, Салій Андрій Валерійович, Ханик Андрій Сергійович ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ	45
---	----

Склярська Оксана Ігорівна, Стецюк Оксана Василівна ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ У ПЛАНУВАННІ МІСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	53
---	----

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

Назаренко Марина Олександрівна, Лазор Олег Ярославович ПОЗИТИВНИЙ ДОСВІД ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ҐЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В СВІТІ	60
---	----

Тілікіна Наталія Валеріївна СТРАТЕГІЧНА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ І МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ І РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	67
--	----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Нагаєв Віктор Михайлович, Гіржева Ольга Миколаївна, Чалий Ігор Вільович, Міненко Софія Іванівна DIGITAL ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ, КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ.....	78
Петровський Петро Михайлович, Ісаченко Дмитро Сергійович РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ	89

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Krushelnytska Taisiia, Zastava Inna
SPECIFICITIES OF IMPLEMENTING STATE LAND REGULATION POLICY IN CONDITIONS
OF WAR IN THE CONTEXT OF ENSURING FOOD SECURITY IN UKRAINE 9

Khomiuk Serhii
FEATURES OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY UNDER MILITARY INFLUENCE IN
THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION 18

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

Rovynska Kateryna
EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES OF PUBLIC SERVICE STAFFING IN CUSTOMS
AUTHORITIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR 28

Khrebtii Ihor
VALUABLE ORIENTATIONS IN THE CAREER OF CANDIDATES FOR PUBLIC SERVICE
POSITIONS 37

REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

Kozak Ivanna, Romaniuk Yurii, Salii Andrii, Khanyk Andrii
LEGAL REGULATION OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF
COMMUNITIES IN UKRAINE..... 45

Skliarska Oksana, Stetsyuk Oksana
TRENDS AND INNOVATIONS IN URBAN INFRASTRUCTURE PLANNING..... 53

SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY

Nazarenko Maryna, Lazor Oleg
POSITIVE EXPERIENCE AND FEATURES OF DEVELOPMENT STATE GENDER POLICY
IN THE WORLD 60

Tylikina Natalia
STRATEGIC INFORMATION AS THE BASIS FOR BUILDING AN EFFICIENT YOUTH POLICY
AND WORK WITH YOUTH ON THE NATIONAL AND REGIONAL LEVELS DURING
MARTIAL LAW 67

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Nagayev Viktor, Girzheva Olga, Chaly Igor, Minenko Sofiia DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC COMMUNICATIONS, CYBER SECURITY AND DIGITAL LEADERSHIP IN THE ELECTRONIC GOVERNMENT SYSTEM.....	78
Petrovskyy Petro, Isachenko Dmytro THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROVISION OF GOVERNMENT SERVICES.....	89

УДК 352/354:332.7(477)

Крушельницька Таїсія Анатоліївна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Krushelnyska Taisiia

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University*

ORCID: 0000-0001-5581-1941

Застава Інна Анатоліївна

*старший викладач кафедри
менеджменту, публічного управління та адміністрування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

Zastava Inna

*Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration
Dnipro State Agrarian and Economic University*

ORCID: 0000-0001-6328-8484

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9818

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ВІЙНИ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

SPECIFICITIES OF IMPLEMENTING STATE LAND REGULATION POLICY IN CONDITIONS OF WAR IN THE CONTEXT OF ENSURING FOOD SECURITY IN UKRAINE

Анотація. Вступ. В умовах війни в Україні питання формування і реалізації політики державного регулювання земельних відносин упираються в проблеми забезпечення продовольчої безпеки як складової національної безпеки. Сьогодні Україна піддається військовій агресії з боку російської федерації і стикається з потребою ліквідації руйнівних наслідків, які додаються до існуючих раніше проблем в аграрному секторі. Державним інститутам та органам місцевого самоврядування України знадобиться багато часу, ресурсів і зусиль щоб змінити фокус державного регулювання земельних відносин і створити прозорий і ефективний ринковий соціально-орієнтований земельний устрій та створити гарантії продовольчої безпеки. Тому дослідження особливостей політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни у контексті забезпечення продовольчої безпеки України є актуальним.

Мета. Метою дослідження є розкриття особливостей формування політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни у контексті забезпечення продовольчої безпеки України.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення державного регулювання земельних відносин та ринку землі в Україні; 2) праці вітчизняних авторів, щодо державного регулювання земельних відносин і механізмів формування ринку землі.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення і історичний (при аналізі нормативно-правового забезпечення державного регулювання земельних відносин та ринку землі в Україні, у тому числі з урахуванням воєнного стану і ведення бойових дій); 2) аналіз праць вітчизняних авторів щодо державного регулювання земельних відносин і механізмів формування ринку землі; 3) узагальнення і моделювання (при побудові

моделі реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану для забезпечення продовольчої безпеки).

Результати. В результаті дослідження визначено категорію «політика державного регулювання земельних відносин» як система стратегічних і тактичних цілей та заходів з формування, реалізації та контролю за земельним законодавством і функціонуванням інститутів його впровадження з метою ефективного використання земельних ресурсів, забезпечення сталого розвитку сільського господарства, забезпечення продовольчої безпеки, захисту прав власності на землю, розвитку аграрного ринку, управління земельними відносинами та забезпечення гармонізації інтересів різних суспільних груп і секторів економіки.

Виокремлено такі особливості/чинники реалізації політики державного регулювання земельних відносин в війни: несприятливе середовище, потужні загрози; незрілі інститути реалізації політики та недостатньо розвиненої інфраструктури ринку землі; неефективна, працемістка та інтегрована система реєстрації права власності на земельні ділянки; недостатня спроможності територіальних громад щодо просторового планування тощо.

Розроблена і запропонована модель реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни з урахуванням потреб забезпечення продовольчої безпеки. Модель базується на стратегічній цілі створення ринкового соціально-орієнтованого земельного устрою та передбачає заходи з подальшого формування інститутів земельних відносин й ринку землі з урахуванням потреб продовольчої безпеки, посилення спроможності територіальних громад в питаннях просторового планування, створення безпечних і прозорих умов роботи інститутів земельних відносин, посилення цифрової трансформації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях передбачається дослідження еволюції інститутів державного регулювання земельних відносин та вплив земельного ринку на посилення фінансової спроможності територіальних громад.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, інститути державного управління, органи місцевого самоврядування, продовольча безпека, політика державного регулювання земельних відносин, земля, ринок землі, війна, пошкодження, оцінка землі, стратегічні цілі.

Summary. Introduction. Introduction. In the conditions of the war in Ukraine, the issues of formation and implementation of the policy of state regulation of land relations rest on the problems of ensuring food security as a component of national security. Today, Ukraine is subject to military aggression by the Russian Federation and is faced with the need to eliminate the destructive consequences that are added to the existing problems in the agricultural sector. State institutes and local self-government bodies of Ukraine will need a lot of time, resources and efforts to change the focus of state regulation of land relations and create a transparent and effective market-based, socially-oriented land system and create guarantees of food security. Therefore, the study of the peculiarities of the policy of state regulation of land relations in wartime in the context of ensuring food security in Ukraine is relevant.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the peculiarities of the formation of the policy of state regulation of land relations in war conditions in the context of ensuring food security in Ukraine.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal provision of state regulation of land relations and the land market in Ukraine; 2) works of domestic authors, regarding state regulation of land relations and mechanisms of land market formation.

The following scientific methods were used in the course of the study: theoretical generalization and historical (when analyzing the regulatory and legal provision of state regulation of land relations and the land market in Ukraine, including taking into account the state of war and the conduct of hostilities); 2) analysis of the works of domestic authors regarding state regulation of land relations and mechanisms of land market formation; 3) generalization and modeling (when building a model of the implementation of the policy of state regulation of land relations under martial law to ensure food security).

Results. As a result of the study, the category «policy of state regulation of land relations» was defined as a system of strategic and tactical goals and measures for the formation, implementation and control of land legislation and the functioning of institutions for its implementation with the aim of effective use of land resources, ensuring sustainable development of agriculture, ensuring food security, protection of property rights to land, development of the agricultural market, management of land relations and ensuring harmonization of interests of various social groups and sectors of the economy.

The following features/factors of the implementation of the policy of state regulation of land relations during the war are singled out: adverse environment, powerful threats; immature institutions for policy implementation and insufficiently developed infrastructure of the land market; inefficient, labor-intensive and integrated system of registration of ownership rights to land plots; insufficient capacity of territorial communities regarding spatial planning, etc.

A model of the implementation of the policy of state regulation of land relations in the conditions of war, taking into account the needs of ensuring food security, has been developed and proposed. The model is based on the strategic goal of creating a market-based, socially-oriented land system and provides measures for the further formation of land relations institutions and the land market, taking into account the needs of food security, strengthening the capacity of territorial communities in matters of spatial planning, creating safe and transparent working conditions of land relations institutions, strengthening digital transformation.

Discussion. In further scientific research, it is envisaged to study the evolution of the institutions of state regulation of land relations and the impact of the land market on strengthening the financial capacity of territorial communities.

Key words: public management and administration, institutions of state management, local self-government bodies, food security, policy of state regulation of land relations, land, land market, war, damage, land evaluation, strategic goals.

Постановка проблеми. В умовах війни та післявоєнного відновлення України питання формування і реалізації політики державного регулювання земельних відносин упираються в проблеми забезпечення продовольчої безпеки як складової національної безпеки. Сьогодні Україна піддається військовій агресії з боку російської федерації і стикається з потребою ліквідації руйнівних наслідків, які додають до існуючих раніше проблем в аграрному секторі, у тому числі в частині регулювання земельних відносин і формування ринку землі. Підприємства аграрного сектору так чи інакше постраждали від агресії і поступово стали неконкурентними, а часто взагалі припинили своє існування. Тож, державним інститутам та органам місцевого самоврядування України знадобиться багато часу, ресурсів і зусиль щоб змінити фокус державного регулювання земельних відносин і всього аграрного сектору та перетворити наявні й потенційні загрози і недоліки на реальні переваги і можливості, створити прозорий і ефективний ринковий соціально-орієнтований земельний устрій та створити гарантії продовольчої безпеки. Необхідність ліквідації наслідків війни може стати шансом для національного аграрного сектору його модернізувати, включаючи впровадження ресурсо-заощадливих виробництв, підвищення продуктивності праці, зниження енергоємності та посилення використання інформаційних і цифрових технологій та перегляду політики земельних відносин.

Що особливо важливо, в умовах воєнного стану зміни необхідно приймати і запроваджувати у короткий проміжок часу, а самі кроки щодо розвитку державного регулювання земельних відносин мають бути інституційно місткими і ефективними. На цьому тлі виявлення особливостей політики державного регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану у контексті забезпечення продовольчої безпеки Україні дозволить розробити напрями зміни підходів до її реалізації, що і зумовлює актуальність цієї публікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми земельних відносин для українців є традиційними, зрозуміло що науковці не обходять цю тему. Так, дослідження структури земельних відносин розкрито в роботах Б.Косович [1] та ін., розкривають зміст землі як важливого та стратегічного ресурсу З.Паньків [2] та ін., проблеми державної політики у сфері регулювання земельних відносин висвітлювали О.Голоюх [3], А.Третяк [4] та ін. А.Котеленець [5], О.Руденко, П.Халімон [6] та ін. досліджували механізми реалізації державної політики регулювання земельних відносин в умовах децентралізації. А.Третяк, В.Третяк, Ю.Скляр, Н.Капінос, Н.Третяк сформулювали своє бачення концепції державної програми розвитку земельних відносин в Україні на період до 2030 року [7].

Однак, на наш погляд, сьогодні в умовах воєнного стану де юре і ведення війни, де факто, дослідження проблем реалізації політики державного регулювання земельних відносин у контексті забезпечення продовольчої безпеки Україні залишається недостатнім.

Метою статті є узагальнення особливостей реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни у контексті забезпечення продовольчої безпеки України

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення державного регулювання земельних відносин та ринку землі в Україні; 2) праці вітчизняних авторів, щодо державного регулювання земельних відносин і механізмів формування ринку землі.

У ході дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення і історичний (при аналізі еволюції нормативно-правового забезпечення державного регулювання земельних відносин та ринку землі в Україні, у тому числі з урахуванням воєнного стану і ведення бойових дій); 2) аналіз праць вітчизняних авторів щодо державного регулювання земельних відносин і механізмів формування ринку землі; 3) узагальнення і моделювання (при побудові моделі реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану для забезпечення продовольчої безпеки).

Виклад основного матеріалу. У зв'язку з негативним впливом війни на аграрний сектор, руйнування інфраструктури, знищення екосистем, посилення деградації земель, мінне забруднення, збільшення кількості постраждалих від воєнної агресії, загострилась необхідність розроблення і впровадження концептуальних змін формування і реалізації земельної політики, політики державного регулювання земельних відносин. «Проблему врегулювання земельних правовідносин потрібно розглядати не лише з соціально-економічного та екологічного погляду, але й з погляду безпеки держави» [8] та продовольчої безпеки як її складової. До того ж «Україна має потужний потенціал для економічного відновлення завдяки природнім, трудовим ресурсам та підтримці міжнародних партнерів. Проте, потрібно посилити соціальні й інституціональні реформи, спрямовані на покращення бізнес-клімату та виявлення нових джерел розвитку, посилення зв'язку влада-суспільство» [9, с. 359].

З урахуванням цього, політика державного регулювання земельних відносин як наукова категорія — це система стратегічних і тактичних цілей та заходів з формування, реалізації та контролю за земельним законодавством і функціонуванням інститутів його впровадження з метою ефективного використання земельних ресурсів, забезпечення сталого розвитку сільського господарства, забезпечення продовольчої безпеки, захисту прав

власності на землю, розвитку аграрного ринку, управління земельними відносинами та забезпечення гармонізації інтересів різних суспільних груп і секторів економіки. Вона включає в себе прийняття законів, розроблення нормативно-правових актів, впровадження програм та проектів, надання підтримки і стимулювання суб'єктів господарювання в галузі земельних відносин, а також моніторинг і контроль за їх виконанням.

Однією з ключових особливостей реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни є жорстке, несприятливе середовище і потужні загрози для функціонування аграрного сектору та слабкість інститутів публічного управління для протистояння викликам.

Ще однією важливою особливістю є реалізація політики державного регулювання земельних відносин після запровадження ринку сільськогосподарських земель за функціонування незрілих інститутів її реалізації та недостатньо розвиненої інфраструктури ринку землі. Від початку відновлення Україною незалежності постійно відбувається процес пошуку моделі земельних відносин, що відповідав би ринковому середовищу. Процес відкриття ринку землі був тривалим, і зрештою, ознаменувався прийняттям 16 листопада 2020 року № 1118 постанови КМУ «Питання функціонування територіальних органів Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру» утворено територіальні органи Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру, вони стали структурними підрозділами апарату зазначеної Служби [10]. З відкриттям ринку сільськогосподарських земель, та на вимогу потреб аграрного сектору і продовольчої безпеки в умовах війни загострилась і пришвидшилась потреба запровадження змін в підходах до реалізації політики державного регулювання земельних відносин. Поступово відбувається відхід побудови інститутів державного контролю за земельними відносинами від зразку радянської доби до інститути й інфраструктури нового формату.

Політика державного регулювання земельних відносин реалізується через державні профільні інститути, насамперед це Державний аграрний реєстр (далі — ДАР), створений згідно Закону України № 985-IX від 05.11.2020 «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції» [11] та постанови Кабінету міністрів України № 573 від 02.06.2021 «Про функціонування Державного аграрного реєстру» [12]. ДАР — це цифровий інститут, «автоматизована електронна система, створена Мінагрополітики з метою ефективного та прозорого залучення та розподілу усіх видів підтримки для українських аграріїв, як за кошти державного бюджету, так

і у вигляді пільгових кредитів, міжнародних грантів або технічної допомоги» [12].

Створення ДАР вже продемонструвало такі позитивні сторони:

- сприяє впровадженню більш цільових та ефективних програм державної підтримки та полегшує доступ українських виробників сільськогосподарської продукції до зовнішніх ринків;
- уніфікує правила діяльності для всіх учасників аграрного сектору, що важливо в умовах війни для виживання і підтримки виробництва на достатньому рівні для забезпечення продовольчої безпеки;
- став інструментом забезпечення прозорості отримання державної та міжнародної фінансової, технічної і специфічної (наприклад, розмінування) допомоги і механізмів контролю її статусу заявки на допомогу, у тому числі в он-лайн-режимі.

ДАР як електронний реєстр створений для зменшення інформаційних розбіжностей та забезпечення прозорості, але попри наочні переваги, ДАР потребує подальшого удосконалення, оскільки залишаються системні проблеми в аграрному секторі і на ринку землі, викликані нерівним доступом до важливої інформації, значно збільшують операційні витрати та прямі збитки. Це призводить до неефективних результатів на ринку, непублічного розподілу державної підтримки та зниження продуктивності праці, що впливає на конкурентоспроможність продукції, особливо для малих виробників. На сьогодні є правова база для функціонування ДАР, розроблено та впроваджено програмне забезпечення, але важливо зробити ширшу інформаційну кампанію серед сільських господарів, зокрема серед малих виробників.

В умовах війни все більш значущими стають інструменти і механізми реалізації політики державного регулювання земельних відносин, які б здійснювали швидко і адекватну адаптацію до умов господарювання за наявності загроз пошкодження чи знищення майна чи урожаю. Ці механізми повинні формуватися та впроваджуватися на засадах безпеки, швидкої адаптації виробництва до умов війни та «з урахуванням особливостей ресурсного, виробничого, науково-технічного потенціалу, структурної перебудови виробництва, рівня конкурентоспроможності продукції та специфіки поділу праці на світовому ринку, цілісності економічного простору» [13].

Серед таких механізмів чільне місце посідає пільгове оподаткування. І хоча ми проти запровадження податкових пільг в яких ми бачимо наявність корупційних ризиків і ознаки патерналізму, в умовах війни як тимчасовий інструмент його використання може бути доцільним. Особливо коли йдеться про звільнення від оподаткування критичних товарів і техніки. Наприклад, згідно закону України № 2445-IX від 27.07.2022 р.

запроваджено «звільнення від оподаткування ввізним митом товарів, що використовуються для забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур» [14]. Це частково вирішує проблему забезпечення зберігання зерна, яке ускладнено через тимчасові проблеми його експорту. Є й інші інструменти забезпечення аграрного виробництва у обсягах, що забезпечать продовольчу безпеку, як от: програми «Доступні кредити 5–7–9%», гранти для тепличного господарства, створення та розвитку переробних підприємств тощо.

Враховуючи це, в Україні стає все більш доцільним стає розроблення стратегії державної земельної політики, що може стати довгостроковим і загальноприйнятим в світовій практиці інструментом і повинен передбачати узгодження інтересів всіх учасників земельних відносин. При цьому в стратегії мають бути враховані потреби вирішення внутрішніх та зовнішніх конфліктних ситуацій, особливо між органами влади на різних рівнях. Розроблення стратегії державної земельної політики з урахуванням потреб продовольчої безпеки і впливу війни має враховувати, що земельні ресурси є ключовим елементом для виробництва продуктів харчування. Розроблення ефективної земельної політики та адаптація наявних і нових інфраструктурних елементів ринку землі для реєстрації прав на землю, дозволить оптимізувати використання землі, забезпечуючи стабільний доступ до продовольства для всього населення.

Умови війни можуть призвести до значних збитків у сільському господарстві, що загрожує продовольчій безпеці країни. Розроблення стратегії державної земельної політики допоможе зменшити негативний вплив конфлікту на аграрний сектор та шляхом раціонального використання земельних ресурсів; оцінки, реєстрації і відшкодування збитків від пошкоджень та псування майна і землі.

Також маємо врахувати, що війна може призвести до збоїв у роботі ринку землі та порушення прав власності. Розроблення стратегії державної земельної політики сприятиме стабілізації ринку, забезпечуючи чіткі правила та механізми регулювання що можливо за умови посилення законодавства щодо ринку землі в частині подальшої лібералізації і доступності купівлі/продажу сільськогосподарських земель, модернізацію системи земельних аукціонів, створення банку землі та полегшення доступу до інформації про наявні ділянки землі для продажу, здійснення комунікаційної підтримки земельної реформи тощо.

Політика державного регулювання формування земельних відносин охоплює різні питання щодо господарювання, управління земельними ресурсами, а в умовах війни додалися питання безпеки майна, майнових прав тощо. Війна може призвести до незаконного захоплення земельних

ділянок, знищення аграрної інфраструктури та інших загроз. Беззаперечним є факт, що приватна власність на землю є об'єктивною передумовою для функціонування ринку землі. Розроблення стратегії державної земельної політики має враховувати необхідність посилення правового захисту майнових прав на землю у тому числі через покращення захищеності (і водночас, доступності для власників) та цілісності реєстрів землі і подальшу цифровізацію сервісів земельних відносин.

Маємо зазначити, ще одну важливу особливість реалізації політики державних відносин в умовах війни, (навіть без впливу війни), це — неефективна, працемістка, та позбавлена цілісного підходу й інтегрованості даних між різними реєстрами чинна система реєстрації права власності на земельні ділянки з тяжінням до використання застарілих «доцифрових» технологій. Причиною цього є певна конкурентність і слабка координація між Державною службою геодезії, картографії та кадастру (ДГКК) та Державним реєстром речових прав на нерухоме майно при обміні даними у електронних системах інших державних установ робить систему недостатньо функціональною. А в умовах війни, ще виникає небезпека втрати персональних даних, через що робота реєстрів стає небезпечною. Тут важливим формування мережі міжсекторальних комунікацій і зв'язків, в якій географічні інформаційні системи ДГКК та Державного реєстру речових прав на нерухоме майно функціонували у взаємодії і були б доступними органам місцевого самоврядування. До того ж необхідне посилення доступності громадськості до інформації про земельні ділянки та території. Ці недоліки підривають довіру до державних інститутів регулювання земельних відносин. Розробка та розширення Національної інфраструктури геопросторових даних (НІГД) на підставі прийнятого Закону «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» (№ 554-IX від 13.04.2020) [15] дозволить забезпечити більшу прозорість та доступність цих даних для громадськості, адже публічність кадастрових даних є обов'язковою для проведення землевпорядкування та інвентаризації земель, просторового планування в територіальних громадах, контролю за концентрацією земель, моніторингу земельних відносин та оцінки нерухомості.

Ще однією з особливостей і важливим елементом державної земельної політики в умовах війни є необхідність посилення спроможності територіальних громад щодо просторового планування. Реформа децентралізації дала громадам право, в особі місцевих рад, розпоряджатися землями у межах адміністративних кордонів, втім, питання прозорості прийняття рішень в земельних питаннях є сумнівними. «Публічність кадастрових даних необхідна для землевпорядкування та інвентаризації земель, просторового планування

у територіальних громадах, забезпечення контролю за концентрацією земель, моніторингу земельних відносин, оцінки нерухомості» [16].

Аналіз особливостей реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни дозволяє стверджувати, що виявлені

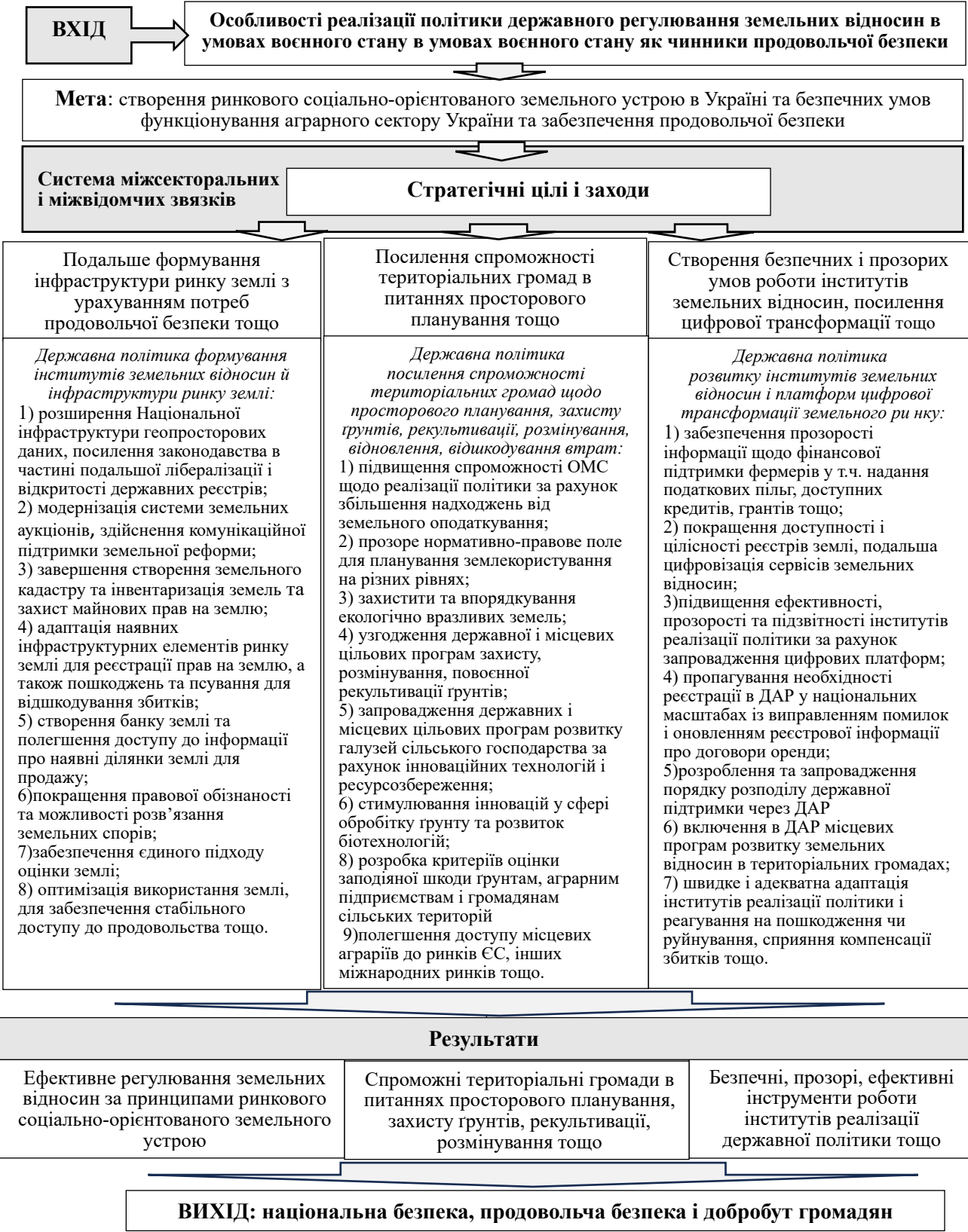


Рис. 1. Модель реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни
Джерело: розроблено авторами

особливості є одночасно, і факторами впливу на продовольчу безпеку і вони такі:

- несприятливе середовище і потужні загрози для функціонування аграрного сектору, слабкість і неготовність інститутів публічного управління для протистояння викликам;
- реалізація політики державного регулювання земельних відносин в умовах запровадження ринку сільськогосподарських земель за функціонування незрілих інститутів її реалізації та недостатньо розвиненої інфраструктури ринку землі;
- неефективна, працемістка, та позбавлена цілісного підходу й інтегрованості даних чинна система реєстрації права власності на земельні ділянки з тяжінням до використання застарілих «доцифрових» технологій;
- недостатня спроможність територіальних громад щодо просторового планування, захисту ґрунтів, рекультивації, розмінування, відновлення, відшкодування втрат тощо.

У контексті подальшого врегулювання земельних відносин та врахування практичних викликів, які виникають в умовах війни, ми розробили модель реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни з урахуванням потреб забезпечення продовольчої безпеки.

Модель ґрунтується на систему міжсекторальних зв'язків та базується на такій стратегічній цілі щодо створення ринкового соціально-орієнтованого земельного устрою та передбачає заходи з подальшого формування інститутів земельних відносин й інфраструктури ринку землі, посилення спроможності територіальних громад в питаннях просторового планування, створення безпечних і прозорих умов роботи інститутів земельних відносин, посилення цифрової трансформації (рис. 1). Модель реалізується в умовах побудови системи міжсекторальних і міжвідомчих відносин, яка має об'єднувати як вертикальні, ієрархічні, зв'язки і підпорядкування, так і горизонтальні зв'язки і взаємодію між учасниками, стейкхолдерами земельних відносин і забезпечення продовольчої безпеки.

Реалізація політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни за нашою моделлю має передбачати можливість швидкого впровадження нових підходів, у тому числі цифрових, адекватну адаптацію до викликів для вирішення завдань забезпечення продовольчої безпеки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином у результаті проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Визначено категорію «політика державного регулювання земельних відносин» як система стратегічних і тактичних цілей та заходів з формування, реалізації та контролю за земельним законодавством і функціонуванням інститутів його впровадження з метою ефективного використання земельних ресурсів, забезпечення сталого розвитку сільського господарства, забезпечення продовольчої безпеки, захисту прав власності на землю, розвитку аграрного ринку, управління земельними відносинами та забезпечення гармонізації інтересів різних суспільних груп і економіки.

2. Виокремлено такі особливості/чинники реалізації політики державного регулювання земельних відносин в війни:

- жорстке, несприятливе середовище, потужні загрози для функціонування аграрного сектору, слабкість і неготовність інститутів публічного управління для протистояння викликам;
- реалізація політики державного регулювання земельних відносин в умовах запровадження ринку сільськогосподарських земель за функціонування незрілих інститутів її реалізації та недостатньо розвиненої інфраструктури ринку землі;
- неефективна, працемістка та позбавлена цілісного підходу й інтегрованості даних чинна система реєстрації права власності на земельні ділянки з тяжінням до використання застарілих «доцифрових» технологій;
- недостатня спроможності територіальних громад щодо просторового планування, захисту ґрунтів, рекультивації, розмінування, відновлення, відшкодування втрат тощо.

3. Розроблена і запропонована модель реалізації політики державного регулювання земельних відносин в умовах війни з урахуванням потреб забезпечення продовольчої безпеки. Модель ґрунтується на систему міжсекторальних і міжвідомчих зв'язків та базується на стратегічній цілі створення ринкового соціально-орієнтованого земельного устрою та передбачає заходи з подальшого формування інститутів земельних відносин й ринку землі з урахуванням потреб продовольчої безпеки, посилення спроможності територіальних громад в питаннях просторового планування, створення безпечних і прозорих умов роботи інститутів земельних відносин та посилення цифрової трансформації.

В подальших наукових дослідженнях передбачається дослідження еволюції інститутів державного регулювання земельних відносин та вплив земельного ринку на посилення фінансової спроможності територіальних громад.

Література

1. Косович Б. Структура земельних відносин в Україні: економіко-правовий аспект. *Вісник Львівського державного аграрного університету: Економіка АПК*. 2004. № 11(2). 563 с.
2. Паньків З. П. Земельні ресурси : навч. посібн. Л. : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2012. 272 с. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/pankiv_zp_zemelni_resursi.pdf (дата звернення: 06.02.2024).
3. Голоюх О. Державна політика у сфері регулювання земельних відносин. *Перспективи розвитку міжнародних економічних відносин: матеріали доповідей круглого столу на базі кафедри міжнародних економічних відносин ЗУНУ*. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 20–23. URL: <https://shorturl.at/defiF> (дата звернення: 06.02.2024).
4. Третяк А. Напрями формування державної земельної політики, або зміна пріоритетів земельної реформи. *Землепорядний вісник*. 2008. № 1. С. 21–33.
5. Котеленець А. Механізми реалізації державної політики розвитку земельних відносин в Україні. *Сучасна парадигма соціально-економічного розвитку України в умовах воєнного стану: XVIII Міжнародна науково-практична конференція: збірник наукових праць* (25 жовтня 2022 р.). Чернівці, 2022. С. 47–49. URL: <https://shorturl.at/BDQS1> (дата звернення: 08.02.2024).
6. Руденко О. М., Халімон П. В. Механізми реалізації державної політики регулювання земельних відносин в умовах децентралізації. *Public Administration and Local Government*. 2020. № 3(46). С. 113–121. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/164/143> (дата звернення: 08.02.2024).
7. Третяк А. М., Третяк В. М., Скляр Ю. Л., Капінос Н. О., Третяк Н. А. Концепція державної програми розвитку земельних відносин в Україні на період до 2030 року. *Агросвіт*. 2020. № 19–20. С. 24–31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19-20_2020/5.pdf (дата звернення: 02.03.2024).
8. Пилипенко Л. М., Іличок Б. І. Формування концепції земельної реформи в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/6.pdf (дата звернення: 02.03.2024).
9. Крушельницька Т. А., Крушельницький А. А., Качина Д. О. Напрями відновлення економіки України у повоєнний період. *III International scientific and practical conference «Collective Thinking: Unifying Scientific Approaches in Multifaceted Research»* (November 29 — December 01, 2023). Amsterdam, Netherlands, International Science Unity. 2023. Р. 358–364. URL: <https://shorturl.at/rzEMU> (дата звернення: 02.03.2024).
10. Питання функціонування територіальних органів Державної служби з питань геодезії, картографії та кадастру : Постанова КМУ від 16 листопада 2020 року № 1118. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1118-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.03.2024).
11. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування Державного аграрного реєстру та удосконалення державної підтримки виробників сільськогосподарської продукції : Закон України № 985-IX від 05.11.2020. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-20#Text> (дата звернення: 02.03.2024).
12. Про функціонування Державного аграрного реєстру : Постанова Кабінету міністрів України № 573 від 02.06.2021. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.03.2024).
13. Жовнірчик Я. Ф. Публічне управління агропродовольчим сектором в умовах забезпечення економічної безпеки. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/5.pdf (дата звернення: 06.03.2024).
14. Про внесення зміни до розділу XXI «Прикінцеві та перехідні положення» Митного кодексу України щодо звільнення від оподаткування ввезим митом товарів, що використовуються для забезпечення зберігання зернових та/або олійних культур» : Закон України № 2445-IX від 27.07. 2022 р. *LIGA 360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222445?an=2> (дата звернення: 04.04.2024).
15. Про національну інфраструктуру геопросторових даних : закон України від 13.04.2020 р. № 554-IX. *Відомості Верховної Ради*. 2020. № 37. Ст. 277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20> (дата звернення: 14.04.2024).
16. Біла книга «Стратегія розвитку земельних відносин в Україні». *Міністерство аграрної політики та продовольства*. Травень 2021. 72 с. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/05/Land-strategy.pdf> (дата звернення: 24.04.2024).

References

1. Kosovych, B. (2004). Struktura zemelnykh vidnosyn v Ukraini: ekonomiko-pravovyi aspekt [Structure of land relations in Ukraine: economic and legal aspect]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu: Ekonomika APK*. № 11(2). 563 p. [in Ukrainian].
2. Pankiv, Z. P. (2012). Zemelni resursy: navch. posibn. [Land resources: a study guide]. L.: Vyd. tsentr LNU im. Ivana Franka. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/02/pankiv_zp_zemelni_resursi.pdf [in Ukrainian].

3. Holoiukh, O. (2020). Derzhavna polityka u sferi rehuliuvannia zemelnykh vidnosyn [State policy in the field of regulation of land relations]. *Perspektyvy rozvytku mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn: materialy dopovidei kruhloho stolu na bazi kafedry mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn ZUNU*. Ternopil: ZUNU. P. 20–23. URL: <https://shorturl.at/defiF> [in Ukrainian].
4. Tretiak, A. (2008). Napriamy formuvannia derzhavnoi zemelnoi polityky, abo zmina priorytetiv zemelnoi reformy [Directions of formation of state land policy, or change of priorities of land reform]. *Zemlevporiadnyi visnyk*. № 1. P. 21–33 [in Ukrainian].
5. Kotelenets, A. (2022). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky rozvytku zemelnykh vidnosyn v Ukraini [Mechanisms of implementation of the state policy of development of land relations in Ukraine]. *Suchasna paradyhma sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: XVIII Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia: zbirnyk naukovykh prats*. Chernihiv. URL: <https://shorturl.at/BDQS1> [in Ukrainian].
6. Rudenko, O.M., Khalimon, P.V. (2020). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky rehuliuvannia zemelnykh vidnosyn v umovakh detsentralizatsii [Mechanisms of implementation of the state policy of regulation of land relations in conditions of decentralization]. *Public Administration and Local Government*. № 3(46). P. 113–121. URL: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/164/143> [in Ukrainian].
7. Tretiak, A.M., Tretiak, V.M., Skliar, Yu.L., Kapinos, N.O., Tretiak, N.A. (2020). Kontseptsiiia derzhavnoi prohramy rozvytku zemelnykh vidnosyn v Ukraini na period do 2030 roku [Concept of the state program for the development of land relations in Ukraine for the period until 2030.] *Ahrosvit*. № 19–20. P. 24–31. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19-20_2020/5.pdf [in Ukrainian].
8. Pylypenko, L.M., Ilychok, B.I. (2021). Formuvannia kontseptsii zemelnoi reformy v Ukraini [Formation of the concept of land reform in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 6. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/6.pdf [in Ukrainian].
9. Krushelnytska, T.A., Krushelnytskyi, A.A., Kachyna, D.O. (2023). Napriamy vidnovlennia ekonomiky Ukrainy u povoiennyi period [Directions of recovery of the economy of Ukraine in the post-war period.]. *III International scientific and practical conference “Collective Thinking: Unifying Scientific Approaches in Multifaceted Research”*. Amsterdam, Netherlands, International Science Unity. P. 358–364. URL: <https://shorturl.at/rzEMU> [in Ukrainian].
10. Pytannia funktsionuvannia terytorialnykh orhaniv Derzhavnoi sluzhby z pytan heodezii, kartohrafii ta kadastru [Issues of functioning of territorial bodies of the State Service for Geodesy, Cartography and Cadastre]: postanova KMU vid 16 lystopada 2020 roku № 1118. (2020). *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1118-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
11. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo funktsionuvannia Derzhavnoho ahrarnoho reiestru ta udoskonalennia derzhavnoi pidtrymky vyrobnykiv silskohospodarskoi produktsii [On amendments to some laws of Ukraine regarding the functioning of the State Agrarian Register and improvement of state support for producers of agricultural products]: Zakon Ukrainy № 985-IX vid 05.11.2020. (2020). *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/985-20#Text> [in Ukrainian].
12. Pro funktsionuvannia Derzhavnoho ahrarnoho reiestru (2021) [On the functioning of the State Agrarian Register]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 573 vid 02.06.2021. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/573-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
13. Zhovnirchuk, Ya.F. (2019). Publichne upravlinnia ahroprodovolchym sektorom v umovakh zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [Public management of the agro-food sector in terms of ensuring economic security]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 10. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/5.pdf [in Ukrainian].
14. Pro vnesennia zminy do rozdil XXII “Prykintsevi ta perekhidni polozhennia” Mytnoho kodeksu Ukrainy shchodo zvilnennia vid opodatkovannia vviznym mytom tovariv, shcho vykorystovuiutsia dlia zabezpechennia zberihannia zernovykh ta/abo oliinykh kultur” [On amending Chapter XXII “Final and Transitional Provisions” of the Customs Code of Ukraine regarding exemption from import duty taxation of goods used to ensure the storage of grain and/or oil crops]: Zakon Ukrainy № 2445-IX vid 27.07. 2022 r. (2022). *LIGA 360*. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222445?an=2> [in Ukrainian].
15. Pro natsionalnu infrastrukturu heoprosorovykh danykh [About the national geospatial data infrastructure]: Zakon Ukrainy vid 13.04.2020 № 554-IX. (2020). *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/554-20> [in Ukrainian].
16. Bila knyha “Stratehiia rozvytku zemelnykh vidnosyn v Ukraini” [White paper “Strategy for the development of land relations in Ukraine”]. (2021). *Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva*. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/05/Land-strategy.pdf> [in Ukrainian].

УДК 351/354:338.245.2

Хомюк Сергій Петрович
магістр державного управління
Khomiuk Serhii
Master of Public Administration
ORCID: 0009-0004-4498-1872

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9781

ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

FEATURES OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY UNDER MILITARY INFLUENCE IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Автором розкрито особливості економічної безпеки в умовах мілітарного впливу, окреслено взаємообумовленість економічної безпеки, як підсистеми національної безпеки держави, з іншими її складовими, в першу чергу з військовою безпекою. Запропоновано авторське визначення (з теоретичних позицій) категорій «економічна та військова безпека» в контексті публічного управління та адміністрування: під «економічною безпекою» доцільно розуміти врегульований адміністративними нормами, ефективною системою державної політики, системою державного й недержавного регулювання стан, що посилює збалансованість і стійкість національної економіки, захищеність національних економічних інтересів, мінімізує вплив економічних ризиків та загроз різного походження на суспільство, його громадян. «Військова безпека» — це врегульований адміністративними нормами, ефективною зовнішньою та внутрішньою державною політикою стан, за якого відсутні військові загрози різного походження фізичній особі.

Визначено та систематизовано перешкоди й недоліки законодавчого регулювання в системі забезпечення економічної безпеки України в умовах мілітарного впливу. Автором акцентовано увагу на тому, що ефективність публічного управління в сфері економічної безпеки залежить від якісного інформаційного забезпечення процесів прийняття та реалізації рішень. Розкрито основні результати експертно-аналітичного моніторингу актуальних викликів та загроз економічній безпеці України в умовах воєнного стану.

Виявлено особливості економічної безпеки держави в умовах мілітарного впливу та на цій основі визначено пріоритети удосконалення системи публічного управління щодо її забезпечення. Ключовими напрямками такого удосконалення є наступні: 1) підпорядкування рішень щодо економічної безпеки вимогам військової безпеки (як пріоритетної в поточній ситуації); 2) врахування в роботі високого рівня невизначеності, в якому приходится приймати та реалізовувати рішення щодо забезпечення економічної безпеки; 3) удосконалення системи інформаційного забезпечення діяльності та покращення системи комунікацій із іншими суб'єктами; 4) максимально широке використання потенціалу та можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних, мережевих та цифрових технологій.

Ключові слова: економічна безпека, військова безпека, національна безпека, публічне управління, мілітарний вплив, інформаційне забезпечення.

Summary. The specific features of economic security under the conditions of military influence are revealed. The interdependence of economic security (as a subsystem of the state's national security) with its other components, primarily with military security, is outlined. The theoretical essence of the category 'economic and military security' in the context of public management and administration is proposed. 'Economic security' should be understood as a state regulated by administrative norms, an effective system of state policy, a system of state and non-state regulation, which strengthens the balance and stability of the national economy, the protection of national economic interests, and minimizes the impact of economic risks and threats of various origins on society and its citizens. 'Military security' is a state of society in which there are no military threats to an individual of various origins and which is regulated by administrative regulations, effective foreign and domestic state policy.

Obstacles and shortcomings of legislative regulation in the system of ensuring economic security of Ukraine under conditions of military influence are identified and systematized. Attention is focused on the fact that the effectiveness of public adminis-

tration in the field of economic security depends on high-quality information support of decision-making and implementation processes. The main results of the expert-analytical monitoring of current challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law are disclosed.

Specific features of the economic security of Ukraine under conditions of military influence are identified and on this basis the priorities for improving the public administration system are determined. The key areas of such improvement are the following: 1) subordinating decisions regarding economic security to the requirements of military security (as a priority in the current situation); 2) taking into account the high level of uncertainty in which it is necessary to make and implement decisions to ensure economic security; 3) improvement of the information support system for making and implementing decisions and the system of communications with other entities; 4) wide use of the potential and capabilities of modern information and communication, network and digital technologies.

Key words: economic security, military security, national security, public administration, military influence, information support.

Постановка проблеми. Негативні наслідки війни мають як прямий, так і опосередкований вплив на економічну безпеку держави, а саме війна генерує найбільші загрози фактично за всіма складовими системи національної безпеки, зокрема — і в сфері економічної безпеки. Відповідно, вплив військової агресії на економічну безпеку України потребує пошуку та обґрунтування нових більш ефективних механізмів та інструментів її зміцнення [8, с. 27], в тому числі й в сфері публічного управління.

На сьогодні система публічного управління в Україні функціонує в надскладних умовах мілітарного впливу. В країні — розпал війни, що є безпосередньою загрозою для національної безпеки. Тому дослідження факторів, які впливають на ефективність публічного управління в нинішніх умовах сьогодні особливо актуальні. Війна — це виклик, який вимагає ефективного функціонування системи публічного управління, щоб загроза зовні не зламала країну зсередини [9, с. 46].

Окрім надзвичайної гостроти проблем, що постали в сфері забезпечення економічної безпеки, додаткову складність створює комплексність та динамічність виникнення цих проблем. Дослідники відзначають, що урахування комплексу загроз економічній безпеці — небезпечних дій, процесів та явищ у всіх сферах і галузях економіки, розуміння логіки їх розвитку і взаємовпливу в кризових умовах дозволяють сформулювати кращі уявлення про засади національної стійкості, що, своєю чергою, спрощує забезпечення заходів та коригування економічної політики держави, орієнтованої на забезпечення кращого стану захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз [1, с. 1].

Ще одна надзвичайно важлива специфічна риса поточної ситуації пов'язана з тим, що існує потреба мати справу не тільки з реальними проблемами та загрозами, які вже відбулися/актуалізувалися, а й бути готовим до потенційних загроз, які можуть як актуалізуватись, так і ні (але все одно їх треба брати до уваги). Наприклад, ворожі удари по інфраструктурним об'єктам. Які об'єкти стануть ціллю ворога? Чи зможуть системи ППО захистити ці об'єкти? Буде атакована тільки енергетика,

чи може одночасно ще й ключові транспортні/логістичні вузли? Наведені в якості прикладу запитання ілюструють надзвичайну варіативність і невизначеність потенційного перебігу подій, і кожний із сценаріїв так чи інакше має розглядатись з позицій прийняття адекватних управлінських рішень для запобігання можливих ризиків та загроз, максимальної мінімізації їх негативних наслідків. Тож, система публічного управління в сфері забезпечення економічної безпеки функціонує в умовах дуже високого рівня невизначеності. Власне, ця невизначеність і є однією з ключових особливостей економічної безпеки в умовах мілітарного впливу. І цей аспект ще не знайшов належного відображення ані в наукових дослідженнях, ані в практичній діяльності системи публічного управління. Це проблемне питання залишається на сьогодні відкритим.

Окремою проблемою є взаємообумовленість і взаємозв'язок різних підсистем в системі національної безпеки, що набуває особливої значущості в умовах невизначеності, конфліктогенності і мілітарного впливу. Мова йде про економічну безпеку як підсистему національної безпеки держави, її взаємозв'язок і взаємообумовленість з іншими підсистемами — військовою, політичною, соціальною безпекою тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики забезпечення економічної безпеки України має багаторічну історію і фактично розпочалося ще в 90-ті роки, в контексті здобуття Україною незалежності та необхідності вирішення завдань щодо забезпечення її не тільки політичного, а і економічного суверенітету. Відповідно, і проблеми удосконалення системи публічного управління як важливого напрямку забезпечення економічної безпеки України — також знаходили певне відображення протягом всього періоду досліджень щодо забезпечення економічної безпеки України.

Однак в контексті цього дослідження першочергову значущість мають результати досліджень економічної безпеки останніх років, в першу чергу — тих, що проводились вже після початку повномасштабної збройної агресії проти України, яка розпочалась 24 лютого 2022 року. І, безумовно, за

цей невеликий термін вже було досягнуто помітних наукових результатів в цій сфері. Так, проблематика забезпечення національної безпеки в цілому та економічної безпеки як її складової в умовах війни (і щодо умов попереднього «гібридного» етапу війни, і в період повномасштабного військового вторгнення) знаходить відображення в комплексних монографічних дослідженнях (А. М. Михненко, Н. М. Грущинська, Ю. В. Нестеряк, Я. Ф. Жовнірчик, а також С. Давиденко, О. Єгорова, В. Приходько) [4; 10], науково-методичних матеріалах (Живко З. Б., Черевко О. В., Копитко М. І., Зачосова Н. В., Живко М. О., Середа В. В., Занора В. О., Бісєць А. В.) [5]. Значна кількість публікацій присвячується окремим аспектам зазначеної проблематики, зокрема — впливу російської агресії на економічну безпеку (А. Мазаракі, Т. Мельник) [7], питанням ефективності публічного управління в умовах військового стану (А. Миколук) [9], антикорупційній складовій забезпечення економічної безпеки (О. Сидорчук, С. Хомук) [13] та багатьом іншим. Важливим змістовним напрямом досліджень, яке має велике значення для розуміння процесів, що відбуваються в царині забезпечення економічної безпеки, є дослідження соціальної безпеки, яка з нею дуже тісно пов'язана (О. Г. Сидорчук, О. Ф. Новікова та інші) [12; 14]. Особливо варто відзначити публічні обговорення зазначеної проблематики в форматі круглих столів [2], а також проведення відповідних досліджень, зокрема — в формі експертних опитувань [1], які також надають суттєвий внесок щодо визначення особливостей економічної безпеки в умовах мілітарного впливу та відповідного удосконалення системи публічного управління.

Мета статті полягає у визначенні сутності й особливостей забезпечення економічної безпеки України в умовах мілітарного впливу з позицій публічного управління й адміністрування як механізму формування та реалізації державної політики на всіх рівнях функціонування системи.

Виклад основного матеріалу.

1. Про значущість ефективності системи публічного управління й адміністрування в умовах посилення ризиків і загроз економічній безпеці України через повномасштабну збройну російську агресію. Для того, щоб захистити національні, економічні, військові, соціальні тощо інтереси держави, суспільства, людини в умовах війни, вкрай важливо щоб ефективно, оперативно, гнучко в стратегічному і тактичному планах функціонувала система публічного управління. Публічне управління й адміністрування виступає як базовий механізм формування та реалізації державної політики на всіх рівнях функціонування системи у тому числі для мінімізації ризиків і загроз економічній безпеці в умовах мілітарного впливу. Основним завданням системи державного управління

завжди залишається регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності [9, с. 46] відповідно до викликів і запитів часу. Публічне управління покликано здійснювати практичний, організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення [3, с. 63]. З позицій теми нашого дослідження особливої значущості набуває пошук шляхів та механізмів забезпечення ефективності системи публічного управління в умовах посилення ризиків і загроз національній безпеці України через повномасштабну збройну російську агресію.

Власне, в структурі системи національної безпеки виділяється значна кількість підсистем — різновидів безпеки, що формують її цілісність. Виокремлюють такі підсистеми: політична, соціальна, економічна, військова, науково-технологічна, інформаційна, екологічна, безпека від стихійних явищ природи та інші [10, с. 25–34]. На Рис. 1. представлено основні структурні підсистеми національної безпеки держави (хоча їх за змістовним наповненням більше, наприклад, продовольча, гуманітарна, інтелектуальна, техногенна, соціокультурна кібербезпека і безпека інформаційних ресурсів, безпека критичної інфраструктури тощо).

Для цілей даного дослідження принципово важливо розглядати всі ці види безпеки в органічній цілісності, які взаємопов'язані та впливають одне на одного, а незабезпеченість одного з цих видів ставить під загрозу забезпечення всіх інших. В мирні часи, в періоди стабільного функціонування та розвитку, зазначені аспекти/складові національної безпеки взаємодіють збалансовано, без форс-мажорних руйнівних проявів. Але через форс-мажорні обставини, катастрофічні для життєдіяльності людей, спільнот, соціуму цей баланс суттєво порушується, і на перший план виходить той вид безпеки (підсистема), від забезпечення якого починають критично залежати всі інші види.

Очевидно, що в умовах повномасштабної збройної агресії пріоритетним стає забезпечення військової безпеки — саме ця підсистема (різновид) національної безпеки стає ключовою і потребує якнайшвидшого забезпечення збалансованості збалансованості з економічною, соціальною тощо. Відповідно, завдання щодо забезпечення військової безпеки стають домінуючими та фактично підпорядковують відповідним пріоритетам всю іншу діяльність, в інших сферах забезпечення національної безпеки. При цьому економічна складова є надзвичайно важливою — «... наразі критично важливо втримати економічний фронт, оскільки він є надійною опорою для перемоги у війні та необхідним фундаментом для відновлення економіки в майбутньому» [7, с. 5].



Рис. 1. Основні структурні складові національної безпеки держави

Джерело: розроблено авторами з використанням [11]

Для даного дослідження ключовий інтерес представляють взаємообумовленість та взаємовплив економічної та військової безпеки, при очевидному приматі вимог щодо забезпечення військової безпеки, як базової передумови забезпечення всіх інших видів безпеки. Відповідний вплив відчуває й сфера забезпечення економічної безпеки держави — фактично вся економіка тією чи іншою мірою переходить на військові рейки, стаючи мілітарною економікою. Особливості економічної безпеки в умовах мілітарного впливу обумовлені її підпорядкованістю потребам першочергового забезпечення військової безпеки, що вимагає від системи публічного управління в цих сферах відповідних змін.

Розглянемо зміст категорій «економічна» та «військова безпека» більш детально. Не можна не погодитися з А.М. Михненко, Н.М. Грущинською, які розуміють під *економічною безпекою* стан захищеності національних інтересів особистості, суспільства і держави в області матеріально-виробничих і фінансових відносин від негативного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх соціальних, політичних та інших факторів, що призводять до високого рівня інфляції і економічних криз. Безпека в економічній сфері діяльності особистості, суспільства і держави тісно пов'язана із загальним станом і конкурентоспроможністю економіки країни, з рівнем матеріально-технічної бази, ступенем розвитку продуктивних сил, здатністю задовольнити потреби населення.

У найзагальнішому вигляді з позицій публічного управління економічна безпека залежить від оптимального співвідношення 1) державних заходів, що регулюють відносини в сфері економіки, а також 2) заходів, що вживаються адміністрацією на рівні окремих підприємств. В ряду суб'єктів, які беруть участь у забезпеченні економічної безпеки, важлива роль відводиться спеціальним

службам, і зокрема розвідці і контррозвідці [10, с. 29–30].

В умовах мілітарної економіки, воєнного стану в державі, як було сказано вище, економічна безпека як складова національної безпеки тісно пов'язується з безпекою воєнною. За визначенням тих самих авторів *військова безпека* — це стан захищеності національних інтересів особистості, суспільства і держави від загрози війни з боку інших держав; це — захищеність суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності держави від посягань із застосуванням воєнної сили. Саме тому важливість в нинішніх умовах військової безпеки держави є беззаперечною, вона спрямована на створення і підтримку військової могутності та військової організації, що відповідають реальним і потенційним загрозам. Це сфера військової доктрини і політики. Військове будівництво, неадекватне положенню і можливостям держави, негативно впливає на його військову безпеку. Історія і сучасна практика знають різні підходи держави до забезпечення своєї військової безпеки. У їх числі [10, с. 30–31]:

- 1) вступ до військового союзу з досить сильними у військовому відношенні демократичними державами;
- 2) орієнтація на миротворчу місію в міжнародних організаціях і інститутах;
- 3) розрахунок на примат міжнародного права і міжнародних сил з підтримки миру;
- 4) компроміси і поступки для уникнення та припинення війни та ін.

Зрозуміло, що не всі з цих напрямів підходять до сучасних умов української дійсності. У змістовному плані реалізація курсу на військову безпеку означає запобігання воєн і збройних конфліктів, в тому числі спільно з іншими державами при проведенні операцій з підтримки миру відповідно до рішення Ради Безпеки ООН.

У змісті Стратегії національної безпеки України «Безпека людини — безпека країни» визначено основне завдання у сфері воєнної безпеки, це — розвиток потенціалу стримування, а безумовним пріоритетом є боездатні Збройні Сили України, підготовлений і вмотивований військовий резерв та ефективна територіальна оборона, які у поєднанні зі спроможностями інших органів сектору безпеки і оборони здатні завдати таких неприйнятних для противника втрат на землі, у повітрі, на морі та у кіберпросторі, що унеможливить реалізацію його агресивних намірів [15].

Отже, з теоретичних позицій сутність категорій «економічна та військова безпека» в контексті публічного адміністрування [10, с. 50] можна інтерпретувати так: під економічною безпекою розуміють врегульований адміністративними нормами, ефективною системою державної політики, системами державного й недержавного регулювання стан, що посилює збалансованість і стійкість національної економіки, захищеність національних економічних інтересів, мінімізує вплив економічних ризиків та загроз різного походження на суспільство, його громадян. Військова безпека — це врегульований адміністративними нормами, ефективною зовнішньою та внутрішньою державною політикою стан, за якого відсутні військові загрози різного походження фізичній особі.

2. Ключові особливості економічної безпеки в контексті публічного управління в умовах війни. Серед завдань нашого дослідження — сформувати бачення ключових особливостей економічної безпеки, як підсистеми національної безпеки держави, в контексті публічного управління в умовах війни. Тож в системі національної безпеки держави економічна безпека є ключовою підсистемою, що виконує чітко визначені функції й виступає матеріальною основою, базовим підґрунтям для функціонування всіх інших підсистем національної безпеки держави — військової, соціальної, продовольчої, науково-технічної, та інших. Саме економічна безпека держави виступає підґрунтям матеріального добробуту нації, а ефективна система державного управління — однією з ключових механізмів його забезпечення.

Ключовими параметрами економічної безпеки держави є [5, с. 9]:

- 1) економічна незалежність — можливість здійснення державного контролю над національними ресурсами, спроможність використовувати національні конкурентні переваги для забезпечення рівноправної участі в міжнародній торгівлі;
- 2) стійкість — передбачає міцність і надійність усіх елементів економічної системи, захист усіх форм власності, створення гарантій для ефективної підприємницької діяльності, стримування факторів дестабілізації;
- 3) стабільність національної економіки — здатність до саморозвитку і прогресу, тобто спроможність

самостійно реалізовувати й захищати національні економічні інтереси, здійснювати постійну модернізацію виробництва, ефективну інвестиційну та інноваційну політику, розвивати інтелектуальний і трудовий потенціал країни.

Суть економічної безпеки реалізується через систему критеріїв і показників. Загальна критеріальна оцінка безпеки складається з оцінки [5, с. 10]:

- 1) ресурсного потенціалу і можливостей його розвитку;
- 2) рівня ефективності використання ресурсів, капіталу і праці та його відповідності рівню в розвинених країнах, а також рівню, за якого загрози внутрішнього і зовнішнього характеру є мінімальними;
- 3) конкурентоспроможності економіки;
- 4) цілісності території та економічного простору;
- 5) незалежності й можливості протистояння зовнішнім загрозам;
- 6) соціальної стабільності та умов відвернення і вирішення соціальних конфліктів.

Однак, в умовах затяжного мілітарного впливу ці ключові параметри функціонування й критерії оцінки системи економічної безпеки держави зазнають значних деформацій, скорочень, негативних якісних змін (часто невідтворювальних, втрачених безповоротно). Україна перебуває в стані мілітарного впливу з 2014 року з його посиленням й масштабуванням з 22 лютого 2022 року).

В зазначеному контексті дослідники цілком слушно відзначають, що на цей час ключові завдання для економічної безпеки полягають у забезпеченні стійкості воєнної економіки [7, с. 20]. Автори підкреслюють, що стійкість економіки — це не лише фізичний захист територій, а й кадрове забезпечення, якісна логістика постачання та збуту, формування ефективного менеджменту в нових умовах, забезпечення безперервності експортних поставок некритичних товарів тощо. В ситуації, в якій опинилась Україна, надзвичайно важливим є оперативне виявлення ризиків для такої стійкості та підтримка її резервів. Окремим важливим завданням стає оновлення та розширення виробництва продукції військового спрямування. Ключовими проблемами, які постають для економіки в умовах війни, є [7, с. 20]:

- 1) фізичне знищення інфраструктури та активів підприємств;
- 2) криза на ринку праці;
- 3) суттєва зміна структури попиту та пропозиції;
- 4) втрата ринків збуту;
- 5) порушення економічних зв'язків, логістичні проблеми та розрив ланцюгів створення доданої вартості.

Наведений перелік ключових проблем може, на нашу думку, слугувати основою для виокремлення певних сфер/напрямів удосконалення системи публічного управління щодо вирішення зазначених

проблем, адже процес такого удосконалення повинен спиратись та мати предметне наповнення не сам по собі, а у відповідності із конкретними аспектами забезпечення економічної безпеки держави.

Окремим і дуже гострим питанням щодо забезпечення економічної безпеки України є недоліки законодавчого регулювання в цій сфері, що перешкоджають належним чином захищати національні інтереси України. Серед таких недоліків дослідники відзначають наступні [6, с. 36]:

- 1) недостатня координація між різними органами державної влади у питаннях економічної безпеки. Чинне законодавство не передбачає ефективних механізмів координації дій між різними органами влади, що створює певні труднощі у вирішенні економічних проблем;
- 2) недостатня ефективність захисту прав інтелектуальної власності. Чинне законодавство в цій частині є застарілим, містить додаткові вимоги до процедур захисту на цифрових платформах та є таким, що не відповідає вимогам наших держав-партнерів. Це призводить до порушення прав інтелектуальної власності та незаконному використанню в цифровому просторі;
- 3) недостатня ефективність заходів у боротьбі зі злочинністю в економічній сфері;
- 4) недосконале правове регулювання діяльності фінансових установ та ринку цінних паперів, що створює певні ризики для економічної стабільності;
- 5) недостатня ефективність засобів контролю за вивезенням капіталу та грошовими потоками, що пов'язані зі злочинною діяльністю;
- 6) відсутність ефективних механізмів реалізації державної політики щодо створення сприятливих умов для повернення релокованих за кордон підприємств та повернення працездатного населення (особливо науковців та працівників ІТ сфери) [6, с. 36].

Нажаль, зазначені проблеми нормативно-правового регулювання економічної безпеки не втратили своєї актуальності в умовах війни, і певні з них безпосередньо стосуються діяльності системи публічного управління.

3. Особливості інформаційного забезпечення публічного управління економічною безпекою в умовах мілітарного впливу. Принципово важливою складовою ефективності публічного управління в сфері економічної безпеки держави в умовах широкомасштабної збройної агресії є наявність відповідного інформаційного забезпечення процесів прийняття та реалізації рішень. Власне, мова йде про необхідність створення системи постійного моніторингу процесів, що відбуваються у сфері забезпечення економічної безпеки у взаємозв'язку із військовою безпекою. Метою має стати, насамперед, завчасне виявлення та попередження катастрофічних наслідків для економіки та пошук

резервів, необхідних для забезпечення базового рівня економічної безпеки держави в умовах широкомасштабної збройної агресії.

Варто зазначити, що ще до початку повномасштабної війни в Україні тривалий час накопичувалися системні внутрішні загрози економічній безпеці, обумовлені, зокрема, руйнацією виробничих сил, падінням виробництва, скороченням бюджетних надходжень, кризою внутрішнього попиту, посиленням податкового тиску, обмеженістю ресурсів для технологічного інноваційного розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємств, проникненням та масштабним поширенням корупції в усіх сферах національної економіки, недобросовісною конкуренцією за відсутності механізмів стримування відповідної поведінки з боку держави, незабезпеченістю ефективного захисту прав та ринкових свобод підприємців у легальному нормативно-правовому полі, рейдерством та іншими інституційними деформаціями, що самі по собі суттєво послаблювали економічну безпеку держави [8, с. 27–28]. Однак, незважаючи на це, Україна витримала удар.

Так, у перші місяці повномасштабної війни економічна безпека України значною мірою забезпечувалася накопиченими у довоєнний час резервами та запасом міцності, оперативною консолідацією зусиль суспільства на регіональному та місцевому рівнях, самоорганізацією та згуртованістю громадян України перед екзистенційною загрозою російської агресії, наданням безпрецедентної міжнародної підтримки тощо [16, с. 260]. З переходом російської агресії у форму затяжної війни на виснаження безпосередній вплив бойових дій на економіку посилювали цілеспрямовані атаки на критичну інфраструктуру країни, виснаженням фінансових резервів населення та бізнесу, наростанням економічних диспропорцій, що сформувалися у воєнний період, застосуванням з боку ворога потенціалу різноманітних гібридних інструментів впливу. Це актуалізує потребу в суттєвому удосконаленні інформаційного забезпечення цілеспрямованої політики держави на основі моніторингу викликів і загроз економічній безпеці, тобто — інформаційне забезпечення також потрібно переводити на «військові рейки» [1].

Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) цю проблему успішно вирішує. Так, у 2022–2023 рр. фахівцями НІСД було проведено дослідження сучасних загроз економічній безпеці та актуальності їх вияву, які знайшли відображення у відповідній експертно-аналітичній доповіді [1]. Серед ключових загроз, що безпосередньо стосуються макроекономічної безпеки, експертами було визначено наступні [1, с. 6–7, 9]:

1. Різкий економічний спад унаслідок згортання ділової активності в умовах війни, неможливості ведення бізнесу в окремих регіонах країни в зоні бойових дій або ризиковій зоні.

2. Відплив капіталу з економічної території України та релокація бізнесу за кордон.

3. Значне скорочення інвестиційної діяльності.

4. Критичне зниження обсягів кредитного фінансування основного капіталу, обігових коштів та інвестицій.

5. Зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, втрат цивільного населення внаслідок бойових дій.

6. Зростання індексу споживчих цін (інфляція).

7. Зниження приватного споживання.

Також було досліджено та оцінено загрози щодо таких складових економічної безпеки, як виробнича, фінансова, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, соціальна, продовольча безпека [1, с. 6].

У своїй сукупності зазначений перелік загроз досить чітко демонструє особливості стану економічної безпеки в умовах мілітарного впливу та окреслює поле діяльності системи публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки.

В контексті вже згаданої вище вкрай високої невизначеності ситуації, в якій необхідно діяти системі публічного управління, дослідники відзначають, що попри зростання невизначеності в умовах довготривалої війни, необхідно посилити підготовку для суб'єктів системи державного управління й адміністрування, забезпечуючи:

- 1) підвищення ситуативної обізнаності та навчання в проактивному режимі щодо наявних та потенційних загроз економічній безпеці України з метою підготовки суб'єктів економічних відносин (держави, бізнесу та громадян) там, де це можливо, до ймовірності виникнення кризових явищ;
- 2) розроблення початкових стратегій та дорожньої карти, які уможливають прискорення обміну інформацією та координацію дій між органами державної влади, місцевого самоврядування та бізнесом і громадянами в умовах настання загроз;
- 3) використання гібридних рішень, у яких традиційні рішення економічної політики держави

Таблиця 1

Особливості економічної безпеки держави в умовах мілітарного впливу та пріоритети (завдання) для системи публічного управління щодо її забезпечення

	Особливості економічної безпеки в умовах мілітарного впливу (загрози, взаємообумовленість із військовою безпекою тощо)	Значення для функціонування системи публічного управління, напрями її удосконалення
1.	Пріоритетним аспектом економічної безпеки є її підпорядкованість забезпеченню військової безпеки, перехід всієї системи її забезпечення на «військові рейки»	Прийняття узгоджених рішень на всіх рівнях управління для переходу на систему мілітарної економіки із дотриманням балансу економічної соціальної, військової безпеки.
2	Надзвичайно високий ступінь невизначеності щодо майбутнього перебігу ситуації в царині економічної безпеки, яка у вирішальній мірі залежить від подій на фронті та здатності Сил оборони України захистити інфраструктурні об'єкти, міжнародної допомоги.	В умовах невизначеності система публічного управління має розробляти та підтримувати готовність до різних, в тому числі і вкрай несприятливих варіантів перебігу подій. Це, зокрема, актуалізує потребу у створенні механізмів максимально швидкої мобілізації ресурсів, в тому числі і через взаємодію з бізнесом та громадянським суспільством.
3	Значне звуження горизонту визначеності, планування, прогнозування — змістовне стратегічне планування щодо забезпечення економічної безпеки вкрай ускладнене.	Розширення застосування сценарного підходу до планування діяльності системи публічного управління, акцент на оперативному отриманні актуальної інформації через впровадження відповідної системи моніторингу.
4	Надзвичайна динамічність процесів в сфері економічної безпеки в умовах мілітарного впливу, значні втрати ресурсів та активів її забезпечення, що обумовлює потребу в максимально оперативному отриманні релевантної інформації. Це певним чином може мінімізувати високий рівень невизначеності. В ситуації невизначеності максимально швидко отримання якісної інформації та точні прогнози стають запорукою забезпечення економічної безпеки.	Формування інформаційної бази для оперативного виявлення ризиків та загроз економічній безпеці, своєчасного на них реагування в системі державного управління. Розвиток та підтримка комунікації із всіма суб'єктами, значущими для забезпечення економічної безпеки. Розробка та впровадження постійно діючої системи моніторингу ситуації в царині економічної безпеки.
5.	Певна «розпорошеність» кадрового, організаційного, процедурного забезпечення в системі управління економічною безпекою через мілітарний вплив (мається на увазі вплив внутрішнього переміщення співробітників, руйнування зв'язків, управлінських та експертних колективів/спільнот тощо).	Максимально широке використання можливостей сучасних цифрових та мережових технологій для відновлення роботи відповідних структурних підрозділів системи публічного управління, впровадження та унормування дистанційних форм роботи, розширення за рахунок використання цих форм існуючих каналів взаємодії тощо.

поєднуються з активними комплементарними діями бізнесу та громадян [1, с. 2].

Серед ключових факторів, які сьогодні сприяли б підвищенню ефективності роботи спеціалістів системи публічного управління й адміністрування, що здійснюють свою діяльність в умовах мілітарного впливу й небезпек, впливовими є наступні:

- впровадження можливості організації віддаленої роботи публічного службовця;
- спрощення процедури прийому на роботу нових спеціалістів;
- залучення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях;
- організація підвищення кваліфікації спеціалістів з акцентом на роботі в реаліях війни [9, с. 48].

Узагальнення наведених вище особливостей функціонування системи забезпечення економічної безпеки дозволяє визначити певні пріоритети щодо діяльності системи публічного управління цією сферою в умовах мілітарного впливу (Табл. 1).

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1. Проведене дослідження розкриває взаємозумовленість економічної безпеки, як підсистеми національної безпеки держави, з іншими її складовими, в першу чергу — з військовою безпекою, а також дозволяє запропонувати з теоретичних позицій сутність категорій «економічна та військова безпека» в контексті публічного управління та адміністрування. Під «економічною безпекою» доцільно розуміти врегульований адміністративними нормами, ефективною системою державної політики, системою державного й недержавного регулювання стан, що посилює збалансованість і стійкість національної економіки, захищеність національних економічних інтересів, мінімізує вплив економічних ризиків та загроз різного походження на суспільство, його громадян. «Військова безпека» — це врегульований адміністративними нормами, ефективною зовнішньою та внутрішньою державною політикою стан, за якого відсутні військові загрози різного походження фізичній особі.

2. Визначені та систематизовані перешкоди й недоліки законодавчого регулювання в системі забезпечення економічної безпеки України в умовах мілітарного впливу створюють пріоритетність для прийняття ефективних управлінських рішень.

3. Ефективність публічного управління в сфері економічної безпеки залежить від якісного інформаційного забезпечення процесів прийняття та реалізації рішень. Основні результати експертно-аналітичного моніторингу актуальних викликів та загроз економічній безпеці України в умовах воєнного стану (проведеного НІСД) — це вагоме підґрунтя для результативної діяльності із забезпечення й мінімізації ризиків та загроз економічній безпеці, формування імовірнісних прогнозів, їх врахування в практиці публічного управління й адміністрування.

4. Авторами виявлено особливості забезпечення економічної безпеки держави в умовах потужного мілітарного впливу та пріоритети (завдання) для системи публічного управління щодо її забезпечення. Визначені особливості потребують відповідного удосконалення системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, з урахування пріоритетності військової безпеки як базової передумови забезпечення хоча б мінімального рівня за іншими складовими національної безпеки. Ключовими напрямками такого удосконалення є наступні:

- підпорядкування рішень щодо економічної безпеки вимогам військової безпеки (як пріоритетної в поточній ситуації) — кожне рішення має оцінюватись через призму його наслідків для військової безпеки;
- врахування в роботі високого рівня невизначеності, в якому приходиться приймати та реалізовувати рішення щодо забезпечення економічної безпеки;
- удосконалення системи інформаційного забезпечення діяльності та покращення системи комунікацій із іншими суб'єктами;
- максимально широке залучення до організації діяльності системи публічного управління потенціалу та можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних, мережових та цифрових технологій.

5. Головним в забезпеченні безпеки є прояв політичної волі держави, інтеграція всіх сил і засобів, які беруть участь в цьому процесі, стабілізація стану в економічній, військовій, соціальній, інформаційній тощо сферах; забезпечення збалансованості між ними та одночасним дотриманням пріоритетності для мінімізації руйнівних наслідків мілітарного впливу. Війна внесла власні корективи, тому в пріоритетах — завдання забезпечення ефективної роботи публічного управління в умовах війни з урахуванням нових ризиків, загроз та викликів. Обставини змушують системно і якісно змінюватися чинній системі публічного управління в Україні відповідно до викликів часу. Основними рисами оновленої системи публічного управління мають стати: цілісність, ефективність, гнучкість, оперативність. Підґрунтям для цього мають виступити: реформування системи державного управління й адміністрування, відповідність викликам часу; ефективний фінансовий менеджмент, регламентація системи відповідальності за порушення, забезпечення високого професійного рівня кадрів, залучення цифрових й мережових технологій, підвищення якості надання послуг в сфері публічного управління тощо.

Напрямами подальших досліджень є уточнення структури економічної безпеки, взаємовплив економічної безпеки з військовою та іншими різновидами національної безпеки в контексті публічного управління.

Література

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Експертно-аналітична доповідь. НІСД, 2023. 14 с. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> (дата звернення: 25.03.2024).
2. Безпеківі аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг. ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2023. 239 с.
3. Державне управління : Словник-довідник / за заг. ред. В.М. Князева. Київ : УАДУ, 2002. 228 с.
4. Економіка та економічна безпека держави. Теорія та практика : Монографічний навчальний посібник / С.Давиденко та ін. Ужгород : РІК-У, 2017. 388 с.
5. Економічна безпека держави : навчально-методичний посібник / З.Б. Живко та ін.; за ред. З.Б. Живко. Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.
6. Єфремова К.В., Пасат М.О., Чижов Д.А. Проблеми забезпечення економічної безпеки України та шляхи їх вирішення. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 4. С. 34–37. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/5>.
7. Мазаракі А., Мельник Т. Економічна безпека України в умовах російської агресії. *Scientia-fructuosa*. 2022. № 145(5). С. 4–28. doi: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01).
8. Маслій О., Ківшик О., Котелевець М. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальних перетворень. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 25–30. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-4>.
9. Миколіук А.В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 45–48. doi: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>
10. Публічне управління та національна безпека : монографія / А.М. Михненко, та ін.; за ред. А.М. Михненка і Н.М. Грущинської. Київ : НАУ, 2019. 340 с.
11. Роль економічної безпеки в системі національної безпеки. Економічна безпека : навч. посібн. URL: https://pidru4niki.com/1584072021588/ekonomika/ekonomichna_bezpeka (дата звернення: 25.03.2024).
12. Сидорчук О.Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 492 с.
13. Сидорчук О., Хоміук С. Проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: антикорупційний аспект. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (34). С. 49–57. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6).
14. Стан та перспективи соціальної безпеки в Україні: експертні оцінки : монографія / О.Ф. Новікова, О.Г. Сидорчук, О.В. Панькова та ін. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ; НАН України, Інститут економіки промисловості. Київ; Львів : ЛРІДУ НАДУ. 2018. 184 с.
15. Стратегія національної безпеки України «Безпека людини — Безпека країни» : Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. *Президент України: офіційне інтернет-представництво*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 25.03.2024).
16. Хоміук С.П. Виклики та загрози економічній безпеці України в умовах мілітарного впливу: експертно-аналітичний вимір. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф.* (м. Київ, 21 листопада 2023 р.). Київ, 2023. С. 259–262.
17. Шевчук І. Сутність категорії «економічна безпека держави» в контексті захисту національних інтересів держави. *Університетські наукові записки*. 2018. № 2. С. 211–219.

References

1. Aktualni vyklyky ta zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Actual challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of martial law]. *Expert analytical report*. (2023). NISD. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-05/executive-1.pdf> [in Ukrainian].
2. Bezpekovi aspekty upravlinnia orhanizatsiiamy v umovakh viiny ta povoiennoi vidbudovy derzhavy: materialy kruhloho stolu [Security aspects of managing organizations in the conditions of war and post-war state reconstruction] *Materials of the round table*. (2023). Lviv: LvDUVS [in Ukrainian].
3. Derzhavne upravlinnia: Slovyk-dovidnyk [State administration: Dictionary-reference]. (2002). V.M. Knyazev (Ed.) Kyiv: Ukrainian State University [in Ukrainian].
4. Davydenko, S. et al. (2017). *Ekonomika ta ekonomichna bezpeka derzhavy. Teoriia ta praktyka: Monohrafichnyi navchalnyi posibnyk* [Economy and economic security of the state. Theory and practice: Monographic study guide]. Uzhhorod: RIK-U [in Ukrainian].
5. Zhivko, Z.B. et al. (2019). *Ekonomichna bezpeka derzhavy: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Economic security of the state: educational and methodological manual]. Cherkasy: Yu.A. Chabanenko publisher [in Ukrainian].
6. Yefriemova, K.V., Pasat, M.O., & Chyzhov, D.A. (2023). *Problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy ta shliakhy yikh vyrishennia* [Problems of ensuring the economic security of Ukraine and ways to solve them]. *Legal scientific electronic journal*, 4, 34–37. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-4/5> [in Ukrainian].

7. Mazaraki, A., Melnyk, T. (2022). Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh rosiiskoi ahresii [Economic security of Ukraine in the conditions of Russian aggression]. *Scientia fructuosa*, 145(5), 4–28. doi: [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01) [in Ukrainian].
8. Maslii, O., Kivshyk, O., & Kotelevets, M. (2023). Zahrozy ekonomichnii bezpetsi derzhavy v umovakh hlobalnykh peretvoren [Threats to the economic security of the state in the conditions of global transformations]. *Economic space*, 183, 25–30. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-4> [in Ukrainian].
9. Mykoliuk, A. V. (2022) Publichne upravlinnia v umovakh viiskovoho stanu: pytannia efektyvnosti [Public administration under martial law: the question of efficiency]. *Public management and administration in Ukraine*, 29, 45–48. doi: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8> [in Ukrainian].
10. Mykhnenko, A. M. et al. (2019). Publichne upravlinnia ta natsionalna bezpeka: monohrafiia [Public administration and national security: a monograph]. A. M. Mykhnenko, N. M. Hrushchynska (Eds.). Kyiv: NAU [in Ukrainian].
11. Rol ekonomichnoi bezpeky v systemi natsionalnoi bezpeky. Ekonomichna bezpeka [The role of economic security in the national security system. Economic security]. Retrieved from https://pidru4niki.com/1584072021588/ekonomika/ekonomichna_bezpeka [in Ukrainian].
12. Sydorchuk, O. H. (2018). Sotsialna bezpeka: derzhavne rehuliuвання ta orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia: monohrafiia [Social security: state regulation and organizational and economic support: a monograph]. Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].
13. Sydorchuk, O., & Khomiuk, S. (2023). Problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini: antykoruptsiinyi aspekt [Problems of ensuring economic security in Ukraine: anti-corruption aspect]. *Public administration*, 1 (34), 49–57. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6) [in Ukrainian].
14. Novikova, O. F., Sydorchuk, O. G., Pankova, O. V. et al. (2018). Stan ta perspektyvy sotsialnoi bezpeky v Ukraini: ekspertni otsinky: monohrafiia [State and prospects of social security in Ukraine: expert assessments: a monograph]. Lviv Regional Institute of State Administration of National Academy of Sciences; NAS of Ukraine, Institute of Industrial Economics. Kyiv; Lviv: LRIDU NADU [in Ukrainian].
15. Stratehiia natsionalnoi bezpeky Ukrainy “Bezpeka liudyny — Bezpeka krainy” [National Security Strategy of Ukraine ‘Human Security — Country Security’]: Decree of the President of Ukraine dated September 14, 2020 No. 392/2020. (2020). *The President of Ukraine: official online representation*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].
16. Khomiuk, S. P. (2023). Vyklyky ta zahrozy ekonomichnii bezpetsi Ukrainy v umovakh militarnoho vplyvu: ekspertno-analitychnyi vymir [Challenges and threats to the economic security of Ukraine in the conditions of military influence: an expert-analytical dimension]. *Prospects for the development of management systems in the social and economic spheres of Ukraine: theory and practice: VII All-Ukrainian. science and practice int.conf.* (pp. 259–262). Kyiv [in Ukrainian].
17. Shevchuk, I. (2018). Sutnist katehorii “ekonomichna bezpeka derzhavy” v konteksti zakhystu natsionalnykh interesiv derzhavy [The essence of the category ‘economic security of the state’ in the context of the protection of the national interests of the state]. *University scientific notes*, 2, 211–219 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.04.2024

УДК 354:342.9(477)

Ровинська Катерина Ігорівна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри державознавства, права і європейської інтеграції
Національний університет «Одеська політехніка»*

Rovynska Kateryna

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Docent of the Department of State Studies, Law and European Integration
Odesa Polytechnic National University*
ORCID: 0000-0002-1334-3112

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9842

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В МИТНИХ ОРГАНАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

EUROPEAN INTEGRATION CHALLENGES OF PUBLIC SERVICE STAFFING IN CUSTOMS AUTHORITIES OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF WAR

Анотація. Вступ. Досвід євроінтеграції України в умовах війни має унікальний характер. Захищаючи східний фланг ЄС і НАТО від збройної російської інтервенції, потерпаючи від колосальних людських і фінансово-економічних втрат, країна набула статусу кандидата на вступ до ЄС, продовжує проєвропейські реформи в різних сферах, зокрема в митній справі, поглиблює секторальне співробітництво з Брюсселем, виконує на практиці положення Угоди про асоціацію і рекомендації Єврокомісії [1, с. 1].

У сучасному періоді трансформації, коли зовнішні та внутрішні загрози вимагають негайних заходів для підвищення національної безпеки України, особливо актуальною стає проблема забезпечення економічної безпеки різновидом якої є митна безпека, тобто стан захищеності митних інтересів України (ч. 2 ст. 6 Митного кодексу України). Публічна служба в митних органах є визначальною складовою митної справи, від інституціональної стійкості якої залежить митна безпека держави. До загальних проблем проходження публічної служби пов'язаних із війною додаються проблеми якісного кадрового забезпечення публічної служби в митних органах як складової фундаменту митної безпеки України, викликані відтоком професіональних кадрів, призупиненням конкурсного відбору, оголошенням простою під час війни.

Таким чином, кадрове забезпечення публічної служби митних органів опинилось у складних зовнішніх та внутрішніх умовах, які вимагають трансформації складових проходження цього виду спеціальної служби у відповідності до європейських принципів та цінностей публічної служби та фактичного стану війни, який унеможливило таке цілісну та комплексну трансформацію.

Мета. Метою дослідження є аналіз кадрового забезпечення публічної служби в митних органах України в умовах інтеграції України з ЄС та запровадження воєнного стану в Україні. Наявність компетентних та мотивованих фахівців, здатних ефективно виконувати поставлені завдання, зокрема в умовах військового стану, є стратегічною перевагою будь-якої країни. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення дозволяє виявити врахувати недоліки та прогалини у сучасній системі та запропонувати шляхи їх подолання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є дослідження та нормативно-правова база забезпечення функціонування державної служби в митних органах України. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики завдань кадрового забезпечення публічної служби в митних органах); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування інструментів кадрового забезпечення публічної служби в митних органах у відповідності до вимог євроінтеграційного вектору); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Стаття присвячена визначенню та аналізу проблем кадрового забезпечення публічної служби в митних органах України в умовах війни та продовження дотримання євроінтеграційного вибору України. Виходячи із функціональної сутності механізму кадрового забезпечення, були визначені його завдання та розкрито їх сутність з метою встановлення ролі та місця механізму кадрового забезпечення у функціонуванні публічної служби в митних органах.

Перспективи. Аналіз сучасного етапу розвитку української моделі публічної служби митних органів засвідчив необхідність фокусу уваги на впровадженні та імплементації цінностей та інструментів європейської моделі публічної служби. Проаналізовано План заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику [6] та реалізацію передбаченого ним експериментального проєкту щодо тестування посадових осіб митних органів з питань кваліфікації та благонадійності з метою недопущення «неналежного працівника», який викрив слабкі місця публічних службовців митних органів. Обґрунтовано, на прикладі Польщі, можливість отримувати «свідоцтво про добру поведінку» при вступі на публічну службу до митного органу, що має наблизити українську модель публічної служби до європейських практик та вимог, а також відновити довіру до інституту митної справи та побудувати професійну та добросовісну публічну службу, про що наголошено у плані відбудови України «Ukraine Facility 2024–2027».

Ключові слова: кадрове забезпечення, публічна служба, митні органи, митна справа, євроінтеграція, війна.

Summary. Introduction. The experience of European integration of Ukraine in the conditions of war has a unique character. Protecting the eastern flank of the EU and NATO from armed Russian intervention, suffering from colossal human and financial and economic losses, the country acquired the status of a candidate for EU accession, continues pro-European reforms in various areas, in particular in customs affairs, deepens sectoral cooperation with Brussels, performs the practice of the provisions of the Association Agreement and recommendations of the European Commission [1, p. 1].

In the modern period of transformation, when external and internal threats require immediate measures to increase Ukraine's national security, the problem of ensuring economic security, a variant of which is customs security, i.e. the state of protection of Ukraine's customs interests (Part 2, Article 6 of the Customs Code of Ukraine) becomes especially relevant. The public service in the customs authorities is a defining component of the customs business, on whose institutional stability the customs security of the state depends. To the general problems of public service related to the war are added the problems of high-quality staffing of public service in the customs authorities as a component of the foundation of the customs security of Ukraine, caused by the outflow of professional personnel, the suspension of competitive selection, the announcement of downtime during the war.

Thus, the staffing of the public service of the customs authorities found itself in difficult external and internal conditions, which require the transformation of the components of this type of special service in accordance with the European principles and values of the public service and the actual state of war, which makes such a complete and complex transformation impossible.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the staffing of the public service in the customs authorities of Ukraine under the conditions of Ukraine's integration with the EU and the introduction of martial law in Ukraine. The presence of competent and motivated specialists, able to effectively perform the assigned tasks, in particular in the conditions of martial law, is a strategic advantage of any country. Improving the staffing mechanism makes it possible to identify, take into account the shortcomings and gaps in the modern system and propose ways to overcome them.

Materials and methods. The materials of the research are the research and the legal framework for ensuring the functioning of the civil service in the customs authorities of Ukraine. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the tasks of staffing public service in customs bodies); formalization, analysis and synthesis (for the analysis of the use of public service staffing tools in customs bodies in accordance with the requirements of the European integration vector); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article is devoted to the definition and analysis of the problems of staffing of the public service in the customs authorities of Ukraine in the conditions of war and the continuation of compliance with the European integration choice of Ukraine. Based on the functional essence of the staffing mechanism, its tasks were defined and their essence revealed in order to establish the role and place of the staffing mechanism in the functioning of the public service in the customs authorities.

Discussion. The analysis of the current stage of development of the Ukrainian model of the public service of customs authorities proved the need to focus attention on the introduction and implementation of the values and tools of the European model of public service. The Plan of measures for the reform and development of the system of bodies implementing customs policy [6] and the implementation of the experimental project provided for by it on testing officials of customs bodies on issues of qualification and trustworthiness in order to prevent the admission of an «improper employee» who exposed the weaknesses of public servants of customs bodies were analyzed. Based on the example of Poland, the possibility of obtaining a «certificate of good conduct» when entering the public service of the customs body is substantiated, which should bring the Ukrainian model of public service closer to European practices and requirements, as well as restore trust in the institute of customs affairs and build a professional and honest public services, which is emphasized in the reconstruction plan of Ukraine «Ukraine Facility 2024–2027».

Key words: human resources, public service, customs authorities, customs affairs, European integration, war.

Постановка проблеми. Однією з засад забезпечення митної безпеки виступає публічна служба в митних органах, особливості проходження якої визначаються завданнями держави в митній політиці держави. Так, відповідно до ст. 7 Митного кодексу України (далі — МКУ України) митні органи

визначаються складовою митної справи, посадові особи якої є державними службовцями правовий статус яких визначається МКУ України, а в частині, не врегульованій ним, — законодавством про державну службу та іншими актами законодавства України [2].

Спираючись на наше дослідження, у якому проаналізовано та визначено категорію «публічна служба» [3], вважаємо справедливим та обґрунтованим апелювати до державної служби в митних органах як до різновиду публічної в контексті теоретико-правового дослідження з метою застосування методологічних підходів дослідження публічної служби особливого призначення, які були визначені Р.Г. Ботвіновим [4].

Необхідно відмітити, що сьогодні до загальних проблем проходження публічної служби пов'язаних із війною додаються проблеми якісного кадрового забезпечення публічної служби в митних органах як складової фундаменту митної безпеки України, викликаних відтоком професіональних кадрів, призупиненням конкурсного відбору, оголошенням простою [5, с. 152], на що окрему увагу звертають міжнародні партнери у плані відбудови та залучення інвестицій до економіки України «План для Ukraine Facility 2024–2027» [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та аналіз проблематики митної справи свідчить про фрагментарний аналіз складових митної політики України, зокрема кадрових питань митної служби. Історико-правовий огляд розвитку митної системи України, зокрема органів митної справи висвітлює А. Бабюк, дослідивши роль та місце митних органів у митній справі [7]. І. М. Квеліашвілі, Л. І. Кийда, В. Г. Ковальов визначають рівні взаємодії суб'єктів управління митною справою та стейкхолдерів з урахуванням розподілу компетенцій і впливу на суб'єкта управління та акцентували увагу на необхідності побудови комунікаційного простору в системі митних органів [8]. Л. Дорофєєва, Т. Корнева здійснили аналіз нормативних підходів та визначення адміністративно-правової діяльності митних органів в умовах воєнного стану та перспективи руху України в ЄС [9]. Окремі проблемні аспекти, пов'язані з функціонуванням Державної митної служби України є предметом наукового інтересу О. О. Колобиліної, яка визначила поняття та суб'єктів кадрового забезпечення Державної митної служби України [10, 11]. У статті Д. В. Приймаченко, Д. Д. Приймаченко піддають критичному аналізу засади правового регулювання вступу на державну службу в митні органи України та визначено колізії у цій сфері [12]. В. М. Шкода, досліджуючи сутність механізму правового регулювання соціального захисту працівників митних органів, звернув увагу на особливості (специфіку) трудової діяльності в митних органах, що є актуальним для аналізу кадрового забезпечення в митних органах [13]. В. М. Дрешпак, О. В. Антонова, В. Г. Ковальов свій фокус уваги присвятили формуванню професійних компетентностей посадових осіб митних органів в умовах трансформації моделі публічної служби в Україні, визначивши корпоративну культуру, стандартизацію

кадрових процесів, добір персоналу, впровадження системи управління талантами, бренд організації як роботодавця, мотивацію та розвиток, — як стратегічні складники візії управління людськими ресурсами в Державній митній службі [14]. Колективне дослідження Н. Мережко, Т. Караваєв, Н. Калуга присвячено аналізу діяльності митних органів в забезпеченні реалізації митної політики в умовах воєнного стану [15]. Отже, вищезазначені дослідження та публікації активізували питання трансформації митної служби України в аспекті функціонування митної справи та служби в умовах євроінтеграційного вектору, однак питання аналізу та дослідження складових та завдань кадрового забезпечення митних органів не отримали комплексного аналізу, зокрема в умовах війни.

Мета статті. Метою статті є дослідження кадрового забезпечення публічної служби в митних органах України в умовах інтеграції України з ЄС та запровадження воєнного стану в Україні. Наявність компетентних та мотивованих фахівців, здатних ефективно виконувати поставлені завдання, зокрема в умовах військового стану, є стратегічною перевагою будь-якої країни. Вдосконалення механізму кадрового забезпечення дозволяє виявити врахувати недоліки та прогалини у сучасній системі та запропонувати шляхи їх подолання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є дослідження та нормативно-правова база забезпечення функціонування державної служби в митних органах України. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики завдань кадрового забезпечення публічної служби в митних органах); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування інструментів кадрового забезпечення публічної служби в митних органах у відповідності до вимог євроінтеграційного вектору); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Правові засади проходження служби в митних органах визначаються у главі 79 Митного кодексу України. Разом з тим, як справедливо зауважують Д. В. Приймаченко та Д. Д. Приймаченко, норми вищезазначеної глави фактично носять бланкетний характер та/або закріплюють зміст окремих статей Закону «Про державну службу», що результаті не може слугувати повноцінним та цілісним підґрунтям для правового врегулювання відносин, пов'язаних з проходженням служби в митних органах [16]. Наприклад, ст. 569 МК України містить приписи, аналогічні приписам, що містяться у ст.ст. 1, 2, 36 Закону «Про державну службу», ст. 570 МК України — ст.ст. 19–22, 31, 35 Закону «Про державну службу», ч. 1. ст. 572 МК України — ст. 32 Закону «Про державну службу», ст. 574 МК України — р.р. VI, VII Закону «Про державну службу» [16].

До основних ознак служби в митних органах України, які визначають її статус як публічної, на наш погляд, можливо віднести: функціональну спрямованість на виконання завдань держави (митна безпека), професійність, наявність посад та рангів, присяга, фінансування з державного бюджету.

У той же час, організаційна трансформація митної служби має тривалу історію: з 1996 р. до 2020 р., коли вона зі структур Державного митного комітету України (1991 р.) трансформувалася в композиційні конструкції Державної митної служби України (1996 р.) — митної служби у складі Міністерства доходів і зборів (2012 р.) — митної служби у складі Державної фіскальної служби України (2014 р.), й у підсумку з 2019 р. — дотепер функціонує як Державна митна служба України. Разом з тим, фактично розпочаті у 2012 р. зміни з перетворення митної служби на інші організаційно-правові моделі закінчилися поверненням до її вихідної форми, що засвідчило відірваність практики від науки, яка спроможна виявити та обґрунтувати наявність підстав для відповідних перетворень.

Сучасний етап розвитку української моделі публічної служби характеризується адаптацією до європейських стандартів правової бази публічної служби через реформування спеціалізованих сфер державної влади, таких як судова влада, військова служба, митна служба та удосконалення антикорупційного законодавства. Це середовище відображає масову та індивідуальну свідомість та формує професійні компетентності діючих та потенційних службовців. Наприклад, у сфері діяльності Державної митної служби України, де відбуваються зміни в моделі роботи з персоналом, ці аспекти є визначальними як для внутрішнього, так й для зовнішнього споживача державницьких послуг.

Кадрове забезпечення публічної служби в митних органах є складним за своєю сутністю та змістом процесом, яке виражається у низці функцій та завдань. О.О. Колобиліна під функціями кадрового забезпечення визначає окремі напрями роботи з кадрами (персоналом); форму виявлення кадрової політики в сфері діяльності підприємства, установи чи організації; сфери роботи кадрової служби підприємства, установи, організації [11].

Виходячи із функціональної сутності механізму кадрового забезпечення, можна визначити наступні завдання кадрового забезпечення.

– *Наповнення кадрового складу.* Одним із головних секторів кадрового забезпечення є пошук та відбір нових кадрів для підрозділів та органів Державної митної служби України, які за своїми морально-діловими та професійними якостями здатні виконувати завдання відомства. Зазначена функція реалізується відповідно до положень відомчого законодавства в митній сфері,

зокрема Митного кодексу України [2]. Згідно зі ст. 570 МК України на службу до митних органів приймаються громадяни України, які досягли 18-річного віку і здатні за своїми діловими та моральними якостями, освітнім рівнем і станом здоров'я виконувати завдання, покладені на ці органи. З прийняттям на службу може бути встановлено випробування відповідно до Закону України «Про державну службу». «Прийняття на службу до митних органів України здійснюється на конкурсній основі, якщо інше не передбачено законом. Порядок проведення конкурсу визначається Кабінетом Міністрів України. Прийняття на службу до митних органів на посади, перебування на яких не пов'язане з проходженням державної служби, здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про працю, з урахуванням особливостей, передбачених Митним кодексом» [2]. «На службу до митних органів не можуть бути прийняті особи, визнані в установленому порядку недієздатними або обмеженими у дієздатності, особи, які мають судимість за вчинення умисного кримінального правопорушення, а також особи, які протягом року, що передував їх зверненню до митного органу з приводу працевлаштування, притягувалися до адміністративної відповідальності за вчинення корупційних діянь та інших правопорушень, пов'язаних з корупцією» [2];

– *Підвищення професійного рівня.* З метою забезпечення кадрів митних органів актуальними знаннями та навичками здійснення митної справи, а також використання у своїй діяльності новітніх технологій та методологій, персонал необхідно систематично і невідпинно навчати. Основою цієї функції є ст. 575 МК України, згідно з якою існує ціла система професійної освіти у сфері митної справи, яка містить: 1) підготовку фахівців з вищою освітою; 2) перепідготовку працівників митних органів; 3) підготовку наукових та науково-педагогічних кадрів; 4) підвищення кваліфікації працівників митних органів; 5) організацію навчання працівників митних органів без відриву від роботи. Крім того, зазначається, що підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників митних органів здійснюються у спеціалізованих навчальних закладах митних органів та у спеціалізованому органі з питань спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну митну політику. Підготовка фахівців з вищою освітою для митних органів за окремими напрямами може здійснюватися також у вищих навчальних закладах іншого галузевого підпорядкування за державним замовленням [10];

– *Організація проходження публічної служби в митних органах.* Робота з кадрами публічної

служби митних органів — це довготривалий та об'ємний процес, який містить етапи відбору до органів та підрозділів відомства, проходження служби та її припинення. Кожен з вказаних етапів передбачає багато суміжних організаційних процедур та заходів роботи з персоналом із відповідним документальним оформленням останніх, що входить до завдань кадрового забезпечення. Крім того, організаційна функція кадрового забезпечення Держмитслужби також полягає у формуванні локальної нормативно-правової основи регулювання кадрових процесів за рахунок розроблення проєктів відповідних юридичних актів та сприяння їх затвердженню [2];

- *Контроль*. В управлінні контроль — це процес досягнення організацією цілей. Процес контролю полягає у визначенні стандартів, фактично досягнутих результатів та здійсненні корегувань, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених стандартів [11]. При цьому контроль доступний не тільки зовнішній, як інструмент забезпечення виконання завдань митним органом безпосередньо, але й локально, в межах внутрішньоорганізаційної діяльності. Так, кадрове забезпечення публічної служби в митних органах спрямоване, зокрема, на перевірку стану дотримання законодавства про працю і державну службу в підрозділах та органах цієї інституції [2];
- *Аналіз та планування*. Аналітика та планування — це взаємодоповнюючі процеси, спрямовані передусім на роботу з інформацією. Так, кадрове забезпечення публічної служби в митних органах неможливе без: постійного кількісного та якісного аналізу якості здійснення кадрових процесів у відомстві, динаміки руху кадрів (кількості прийнятих на службу осіб та тих, що припинили її проходження); обсягів покарань та заохочень осіб, які пройшли професійне навчання або потребують направлення на нього, тощо. Врахування цієї інформації полегшує контроль роботи із кадрами, а також висвітлює прогалини, що становлять основу подальшого планування із удосконалення системи, структури та практики кадрового забезпечення [2].

На думку Дорофеевої Л. М., Корневої Т. В., більш керованою та ефективною митницею мав зробити черговий етап трансформації, який стартував 1 липня 2021 року, відколи Державна митна служба України почала працювати як єдина юридична особа (до цього кожна митниця мала статус юридичної особи). Новий формат мав перетворити митницю із багаторівневої організації, де є велика кількість місцевих керівників, на яких здійснюється політичний тиск у кожному регіоні та всі вони конкурують між собою за бізнес, та за товарні потоки, в єдиний митний орган. Метою реорганізації було і покращення кадрового складу служби, оскільки працівники наймалися в нову

структуру на контрактній основі. Контракт передбачав збільшення заробітної плати і водночас жорсткіші механізми контролю [9].

З цієї точки зору, особливій уваги заслуговує План заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13 травня 2020 р. № 569-р [18]. Одним із завдань згідно з планом визначено «перегляд підходів до системи добору кадрів, розвитку вмінь та навичок співробітників, їх стимулювання і заохочення до доброчесного та ініціативного виконання обов'язків, які ґрунтуються на найкращих світових практиках». Крім того, «пріоритизацію кадрової політики на долученні кваліфікованих фахівців з дотриманням принципу рівних прав та можливостей жінок та чоловіків, вихованні працівників у сфері інформаційно-телекомунікаційних технологій та співробітників, задіяних у розробленні та застосуванні інтелектуальних методів контролю і запобіганні порушенням у сфері митного законодавства». Для вирішення такого завдання запропоновано вжиття низки таких заходів, як-то: «побудова служби управління персоналом, основними завданнями якої є розроблення системи мотивації та стратегічного управління людськими ресурсами; визначення системи посадових обов'язків працівників відповідно до цілей і завдань Держмитслужби; ефективного та прозорого процесу добору персоналу; справедливих умов проходження та просування по службі» тощо [18]. На жаль, в зв'язку із війною, зазначені вище завдання не виконані у повному обсязі і потребують прийняття додаткових рішень Кабінетом Міністрів України та Державною митною службою України.

Незважаючи на значну кількість системних проблем, що існують у сфері кадрового забезпечення публічної служби в митних органах, доцільно зазначити, що до широкомасштабного вторгнення агресора-сусіда на територію України, було реалізовано кілька пілотних проєктів, які мали на меті удосконалення кадрового забезпечення митних органів та подолання корупції. Так, на окрему увагу заслуговує запровадження здійснення контролю щодо перевірки кваліфікації та благонадійності працівників митних органів. Вперше цей захід був проведений в рамках пілотного проєкту 2020 року на підставі Порядку реалізації експериментального проєкту щодо тестування посадових осіб митних органів з питань кваліфікації та благонадійності [19].

Учені зазначають, що кадрове забезпечення підприємства (установи, організації) повинно бути нормативним, а також повинно відповідати «концепції соціально-відповідального конструктивізму», що «передбачає встановлення меж оптимальних вимог до умов виникнення трудових правовідносин, які унеможливають, з одного боку, допуск до посади так званого «неналежного

працівника» (такого, що не відповідає критеріям конкретної посади, конкретної трудової функції, тобто некомпетентного працівника у вимірі конкретної посади, яку він зайняв), з іншого боку, обмеження права працевдатної людини на працю, яке могло бути реалізоване у випадку справедливого встановлення критеріїв до працівників» [20, с. 88].

Проте на практиці можуть виникати випадки, коли посади займають особи, котрі не відповідають вимогам, які ставляться для належного виконання посадових обов'язків (втрачають свої професійні якості чи їх професійні якості стають застарілими, такими, що не відповідають поточним потребам виконання трудових обов'язків), тому виконання ними посадових обов'язків може створювати соціальні та інші ризики як для них самих, так і для

колег, держави і суспільства. У зв'язку із цим кадрове забезпечення органів публічної служби повинно передбачати також здійснення кадрового контролю, який (що впливає з викладеного) має суттєве значення для соціальної безпеки працівників і населення (особливо тоді, коли мова йде про роботу митних працівників), й тому трудовий напрям соціального захисту передбачає існування механізму перевірки кваліфікації та благонадійності працівників митних органів [20].

Відповідно до вказаного Порядку реалізації експериментального проєкту, основною метою перевірки кваліфікації та благонадійності працівників митних органів є: підвищення ефективності роботи митних органів; моніторинг кваліфікації і надійності персоналу; інформування відповідних

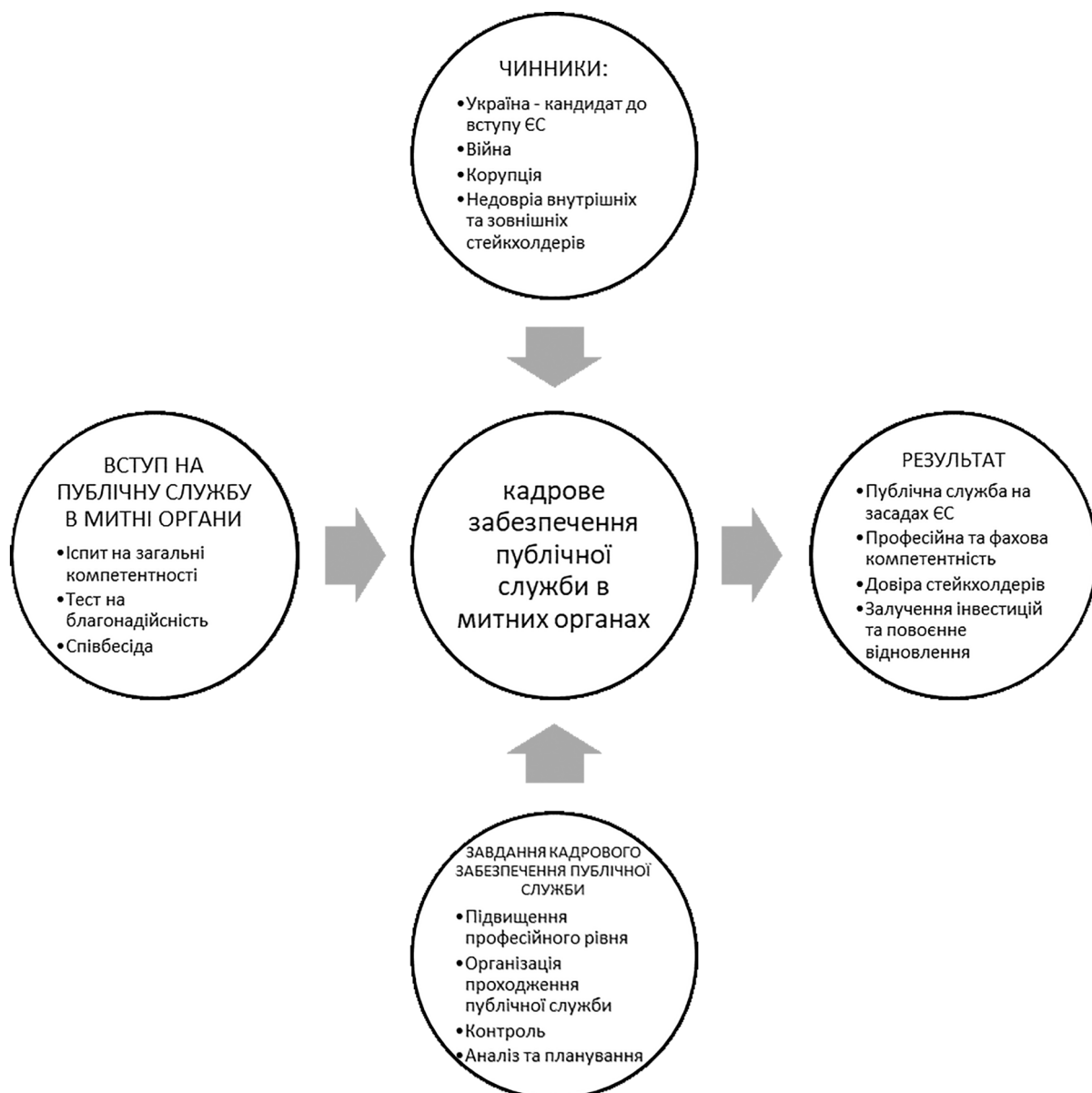


Рис. 1. Місце кадрового забезпечення публічної служби в митних органах в умовах євроінтеграційних викликів та війни

Джерело: розроблено автором

суб'єктів призначення щодо рівня кваліфікації та благонадійності їх працівників, які пройшли зазначену перевірку. Для досягнення цієї мети комісія проводить три тестування, а саме:

- тест № 1, у рамках якого перевіряється рівень знань працівником митного та антикорупційного законодавства;
- тест № 2, у межах якого оцінюються загальні здібності працівника, що є необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків, які лежать в основі критичного мислення, вирішення проблем тощо (наприклад, абстрактне, числове та вербальне мислення);
- тест № 3, який має психологічне спрямування та призначений для оцінки особистих факторів, що впливають на надійність і лояльність працівника, а таким чином. Він допомагає завчасно виявити працівників зі схильністю до порушення правил (непродуктивної поведінки), що дає можливість вжити профілактичних заходів для пом'якшення потенційних ризиків, які матимуть, зокрема, й соціальний ефект.

Однак передбаченого результату перевірка досягатиме лише тоді, коли сам її процес здійснюватиметься в умовах чесної та прозорої оцінки знань, здібностей і лояльності працівника митних органів та узгоджуватиметься з рядом фундаментальних принципів, що включають повагу до прав людини (дотримання таких прав), законність, прозорість, гендерну рівність, неупередженість, запобігання конфлікту інтересів та мінімізацію суб'єктивного впливу.

Таким чином, передбачалось, що за результатами реалізації Плану заходів з реформування та розвитку системи органів, що реалізують митну політику [1818] будуть встановлені чіткі критерії ефективності роботи для кожної посадової особи митного органу, запроваджена перевірка на доброчесність, а моніторинг способу життя митника мав би стати постійним. Однак, і цей формат не можна вважати повністю реалізованим, насамперед через зміну до порядку вступу та проходження державної служби в умовах воєнного стану (скасування конкурсних засад вступу на публічну службу).

У вищезазначеному аспекті варто звернути увагу на аналогічні вимоги, які висувуються до кандидатів на посади Митно-податкової служби Республіки Польща, відповідно до яких особа, що претендує на певну посаду у Митно-податковій службі, повинна мати бездоганну репутацію, яка передбачає оцінку морально-етичних якостей кандидата, зокрема чесності, надійності, відповідальності та лояльності. Зазначені чесноти підтверджуються спеціальним документом — свідоцтвом

про добру поведінку [21, с. 159]. Таким чином, кадрове забезпечення публічної служби в митних органах відіграє основоположну роль та значення для інвестиційної політики держави та повоєнного відновлення в умовах євроінтеграційних викликів та війни (рис. 1).

За результатами проведеного тестування пілотного проєкту у 2021 році, біля 30% посадових осіб не змогли підтвердити професійність та/або благонадійність [22], що, на наш погляд, є тривожним показником для митної справи та митної безпеки держави та, відповідно, має стати поштовхом до кадрового перезавантаження митних органів з дотриманням європейських принципів та вимог інституту публічної служби.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, необхідно зазначити, що організаційно-правові засади кадрового забезпечення публічної служби в митних органах України, усе ще містить недоліки, які спричиняють ряд проблемних тенденцій у митній справі, зокрема: а) плинність кадрів; б) непрофесіоналізм і некомпетентність кадрів; в) відсутність сформованої та нормативно врегульованої системи планування кадрового забезпечення; г) недосконалість процедури оцінювання кадрів; д) недосконалість процедур відбору, призначення на посаду та кар'єрного зростання кадрів у митних органах; е) неефективність системи оплати праці; є) недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів митних органів; ж) відсутність дієвого кадрового резерву; з) корупція. Усі ці чинники постають перешкодами для забезпечення ефективно функціонуючого кадрового забезпечення публічної служби в митних органах. Разом з тим, сучасні трансформаційні процеси кадрового забезпечення публічної служби в митних органах свідчать про імплементацію європейських інструментів та цінностей щодо кадрової політики цієї спеціалізованої служби. Експериментальний пілотний проєкт з оцінки кадрів митних служби (2021 р.) виявив нагальну проблему з підвищення кваліфікації та професійності кадрів, що можливо вирішити шляхом внесення змін до нормативно-правових актів, а також проблему з питання благонадійності (доброчесності) кадрів, що, сьогодні, є важливим не лише для громадськості, а й для інвесторів та партнерів України, під час вибудовування довірчих та авторитетних правовідносин.

Перспективою подальших досліджень має стати обґрунтування принципів формування вимог професійної компетентності публічних службовців в митних органах з урахуванням визнання України кандидатом до вступу ЄС.

Література

1. Пашков М. Євроінтеграція в умовах війни: виклики і перспективи. Київ : Центр Разумкова, 2022. 9 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/28/2022-MATRA-IV-KVARTAL-7.pdf> (дата звернення: 22.04.2024).
2. Митний кодекс України : Кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI: станом на 13 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 22.04.2024).
3. Ровинська К.І., Козуліна С.О. Публічна служба України в умовах правової невизначеності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одес. регіон. ін-т держ. упр. України. Одеса : ОРИДУ НАДУ, 2021. Вип. 26. С. 133–139. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-26.pdf> (дата звернення: 22.04.2024).
4. Ботвінов Р.Г. Методологія дослідження публічної служби особливого призначення. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 12. С. 42–49.
5. Звіт про результати роботи Державної митної служби України за 2022 р. 2023. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 22.04.2024).
6. План для реалізації Ukraine Facility 2024–2027. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2024).
7. Бабюк А. Митна система України: історико-правовий огляд. *Юридичний вісник*. 2022. № 1. С. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.2297> (дата звернення: 30.04.2024).
8. Квеліашвілі І.М., Кийда Л.І., Ковальов В.Г. Комунікаційна стратегія як засіб стимулювання трансформаційних процесів у митній сфері. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4 (31). С. 59–65.
9. Дорофєєва Л., Корнева Т. Адміністративно-правова діяльність Держмитслужби в умовах війни і перспективи євроінтеграції. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.05.45>.
10. Колобиліна О.О. Поняття кадрового забезпечення Державної митної служби України. *Право.ua*. 2023. Т. 2, № 4. С. 182–187. doi: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2023.4-2.29>.
11. Колобиліна О.О. Суб'єкти кадрового забезпечення Державної митної служби України та межі їх компетенції. *Право.ua*. 2022. № 1. С. 246–251. doi: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2022.1.38>.
12. Приймаченко Д.В., Приймаченко Д.В. Правове регулювання вступу на державну службу в митні органи України: сучасний стан та перспективи. *Адміністративне та митне право*. 2020. Прав. позиція, № 1 (26). С. 68–76. doi: <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2020-1.14>.
13. Шкода В.М. Сутність механізму правового регулювання соціального захисту працівників митних органів. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. Вип. 6. Т. 2. С. 44–48. doi: [10.32844/2618-1258.2021.6.2.52](https://doi.org/10.32844/2618-1258.2021.6.2.52).
14. Дрешпак В.М., Антонова О.В., Ковальов В.Г. Формування професійних компетентностей посадових осіб митних органів в умовах трансформації моделі публічної служби в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3(38). doi: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.12>.
15. Мережко Н., Караваєв Т., Калуга Н. Митна політика України під час збройної агресії РФ. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2022. Т. 125, № 6. С. 4–16. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)01](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)01).
16. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII: станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 23.04.2024).
17. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 389 с.
18. Деякі питання реалізації концептуальних напрямів реформування системи органів, що реалізують державну митну політику: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.05.2020 р. № 569-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-p#Text> (дата звернення: 23.04.2024).
19. Про реалізацію експериментального проєкту щодо тестування посадових осіб митних органів з питань кваліфікації та благонадійності: Постанова КМУ від 30.09.2020 № 916. *Офіційний вісник України*. 2020. № 81. Ст. 2628.
20. Гладкий В.В. Конструктивізм нормативних стандартів виникнення трудових правовідносин. *Соціальне право*. 2020. № 4. С. 84–89. doi: [10.37440/soclaw.2020.04.16](https://doi.org/10.37440/soclaw.2020.04.16).
21. Дорофєєва Л.М. Адміністративно-правове регулювання організації та діяльності митних органів в контексті євроінтеграційного вибору України: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Ужгород, 2019. 44 с.
22. Результати експериментального проєкту з тестування посадових осіб митної служби. *Державна митна служба України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/qualification_and_reliability_testing-475 (дата звернення: 24.04.2024).

References

1. Pashkov M. Yevrointehratsiia v umovakh viiny: vyklyky i perspektyvy. Kyiv: Tsentr Razumkova, 2022. 9 s. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/12/28/2022-MATRA-IV-KVARTAL-7.pdf> [in Ukrainian].
2. Mytnyi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 13.03.2012 r. № 4495-VI: stanom na 13 sich. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> [in Ukrainian].
3. Rovynska K. I., Kozulina S. O. Publichna sluzhba Ukrainy v umovakh pravovoi nevyznachenosti. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*. Odes. rehion. in-t derzh. upr. Ukrainy. Odesa: ORIDU NADU, 2021. Vyp. 26. S. 133–139. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/E-26.pdf> [in Ukrainian].

4. Botvinov R.H. Metodolohiia doslidzhennia publichnoi sluzhby osoblyvoho pryznachennia. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2017. T. 5, № 12. S. 42–49 [in Ukrainian].
5. Zvit pro rezultaty roboty Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy za 2022 r. 2023. URL: <https://customs.gov.ua> [in Ukrainian].
6. Plan dlia realizatsii Ukraine Facility 2024–2027. *Ukraine Facility*. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Babiuk A. Mytna systema Ukrainy: istoryko-pravovyi ohliad. *Yurydychnyi visnyk*. 2022. № 1. S. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i1.2297> [in Ukrainian].
8. Kveliashvili I.M., Kyida L.I., Kovalov V.H. Komunikatsiina stratehiia yak zasib stymuliuvannia transformatsiinykh protsesiv u mytnii sferi. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2021. № 4 (31). S. 59–65 [in Ukrainian].
9. Dorofeieva L., Korneva T. Administratyvno-pravova diialnist Derzhmytysluzhby v umovakh viiny i perspektyvy yevrointehratsii. *Analitychno-porivnialne pravoзнаvstvo*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.05.45> [in Ukrainian].
10. Kolobylyna O.O. Poniattia kadrovoho zabezpechennia Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy. *Pravo.ua*. 2023. T. 2, № 4. S. 182–187. doi: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2023.4-2.29> [in Ukrainian].
11. Kolobylyna O.O. Subiekty kadrovoho zabezpechennia Derzhavnoi mytnoi sluzhby Ukrainy ta mezhi yikh kompetentsii. *Pravo.ua*. 2022. № 1. S. 246–251. doi: <https://doi.org/10.32782/law.ua.2022.1.38> [in Ukrainian].
12. Prymachenko D.V., Prymachenko D.V. Pravove rehuliuвання vstupu na derzhavnu sluzhbu v mytni orhaniv Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy. *Administratyvne ta mytne pravo*. 2020. Prav. pozytsiia, № 1 (26). S. 68–76. doi: <https://doi.org/10.32836/2521-6473.2020-1.14> [in Ukrainian].
13. Shkoda V.M. Sutnist mekhanizmu pravovoho rehuliuвання sotsialnoho zakhystu pratsivnykiv mytnykh orhaniv. *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*. 2021. Vyp. 6. T. 2. S. 44–48. doi: [10.32844/2618-1258.2021.6.2.52](https://doi.org/10.32844/2618-1258.2021.6.2.52) [in Ukrainian].
14. Dreshpak V.M., Antonova O.V., Kovalov V.H. Formuvannia profesiinykh kompetentnostei posadovykh osib mytnykh orhaniv v umovakh transformatsii modeli publichnoi sluzhby v Ukraini. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*. 2023. № 3(38). doi: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.12> [in Ukrainian].
15. Merezhko N., Karavaiev T., Kaluha N. Mytna polityka Ukrainy pid chas zbroinoi ahresii RF. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2022. T. 125, № 6. S. 4–16. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(125\)01](https://doi.org/10.31617/3.2022(125)01) [in Ukrainian].
16. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. № 889-VIII: stanom na 1 sich. 2024 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
17. Dykan N.V., Borysenko I.I. Menedzhment: navch. posib. Kyiv: Znannia, 2008. 389 s. [in Ukrainian].
18. Deiaki pytannia realizatsii kontseptualnykh napriamiv reformuvannia systemy orhaniv, shcho realizuiut derzhavnu mytnu polityku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 13.05.2020 r. № 569-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/569-2020-r#Text> [in Ukrainian].
19. Pro realizatsiiu eksperymentalnoho proiektu shchodo testuvannia posadovykh osib mytnykh orhaniv z pytan kvalifikatsii ta blahonadiinosti: Postanova KМУ vid 30.09.2020 № 916. *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy*. 2020. № 81. St. 2628 [in Ukrainian].
20. Hladkyi V.V. Konstruktyvizm normatyvnykh standartiv vynyknennia trudovykh pravovidnosyn. *Sotsialne pravo*. 2020. № 4. S. 84–89. doi: [10.37440/soclaw.2020.04.16](https://doi.org/10.37440/soclaw.2020.04.16) [in Ukrainian].
21. Dorofeieva L.M. Administratyvno-pravove rehuliuвання orhanizatsii ta diialnosti mytnykh orhaniv v konteksti yevrointehratsiinoho vyboru Ukrainy: avtoref. dys. ... d-ra yuryd. nauk: 12.00.07. Uzhhorod, 2019. 44 s. [in Ukrainian].
22. Rezultaty eksperymentalnoho proiektu z testuvannia posadovykh osib mytnoi sluzhby. *Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy*. URL: https://mof.gov.ua/uk/qualification_and_reliability_testing-475 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024

Хребтій Ігор Віталійович

*кандидат наук з державного управління, начальник управління
Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби
Вищої школи публічного управління*

Khrebtiiy Ihor

*Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the
Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions of the
Higher School of Public Administration*

ORCID: 0009-0006-6957-6704

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9790

ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ В КАР'ЄРІ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

VALUABLE ORIENTATIONS IN THE CAREER OF CANDIDATES FOR PUBLIC SERVICE POSITIONS

Анотація. Вступ. Посилення державної служби передбачається шляхом залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо.

В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей.

У зазначеному контексті важливим стає розуміння того, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри людини. Це корисно для неї і як співробітника певної організації, що належить до сфери публічного управління та адміністрування, і як особистості, що розвивається.

Кандидати на зайняття посад державної служби піднімають планку у своєму прагненні до значущих, соціально свідомих ролей та кар'єри, що орієнтована на досягнення мети та в ідеалі дозволить їм позитивно впливати на соціальні зміни.

В дослідженні було використано методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна. Вона допомагає визначити ціннісні орієнтації і соціальні установки особи за шкалами: професійна компетентність, менеджмент, автономія (незалежність), стабільність роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

Вона дала змогу проаналізувати ціннісні орієнтації кандидатів на зайняття посад державної служби при побудові своєї професійної кар'єри.

Мета. Метою даного дослідження є виявлення сучасних тенденцій кар'єрної спрямованості кандидатів на зайняття посад державної служби в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є результати опитування кандидатів на зайняття посад державної служби щодо їх ціннісних орієнтацій в побудові кар'єри за методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики ціннісних орієнтацій в побудові кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування методикою «Якорі кар'єри» Е. Шейна); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Проведений аналіз дозволив умовно поділити ціннісні орієнтації в кар'єрі кандидатів на зайняття посад державної служби на три рівні: домінуючі (Менеджмент; Стабільність; Інтеграція стилів життя), додаткові (Виклик; Професійна компетентність; Підприємництво) і менш виражені (Автономія; Служіння) «кар'єрні якорі».

Перспективи. Застосування результатів проведеного дослідження сприятимуть підвищенню ефективності управління професійно-службовою кар'єрою державних службовців, зокрема і вдосконаленню методів оцінювання кар'єрного потенціалу, кар'єрної спрямованості, мотивації до кар'єри у кандидатів на зайняття посад державної служби.

Ключові слова: державна служба, професійний розвиток, побудова кар'єри, ціннісні орієнтації.

Summary. Introduction. Strengthening of the civil service is envisaged by attracting highly qualified specialists with the provision of fair and transparent selection, appointment to civil service positions based on achievements and achievements and equal treatment of candidates regardless of their gender, ethnic and social origin, presence of disability, etc.

In recent years, ideas about career have changed radically, in particular, it is considered as an opportunity to understand one's professional development, to use personal reserves (potentials) for a realistic understanding of one's own capabilities.

In this context, it becomes important to understand what factors and how they influence a person's career attitudes and intentions. It is useful for her both as an employee of a certain organization belonging to the field of public management and administration, and as a developing individual.

Civil service candidates are raising the bar in their pursuit of meaningful, socially conscious roles and careers that are purpose-driven and ideally allow them to positively impact social change.

The research used the "Career Anchors" method by E. Shane. It helps to determine the value orientations and social attitudes of a person according to the scales: professional competence, management, autonomy (independence), stability of work, stability of place of residence, service, challenge, integration of lifestyles, entrepreneurship.

It made it possible to analyze the value orientations of candidates for civil service positions when building their professional careers.

Purpose. The purpose of this study is to identify modern career orientation trends of candidates for public service positions in Ukraine.

Materials and methods. The research materials are the results of a survey of candidates for public service positions regarding their value orientations in career building according to E. Shein's "Career Anchors" method.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the value orientations in building the career of candidates for public service positions); formalization, analysis and synthesis (to analyze the application of E. Shane's "Anchor Careers" technique); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The conducted analysis made it possible to conditionally divide the value orientations in the career of candidates for public service positions into three levels: dominant (Management; Stability; Integration of lifestyles), additional (Challenge; Professional competence; Entrepreneurship) and less pronounced (Autonomy; Service) "career anchors".

Discussion. The application of the results of the conducted research will contribute to the improvement of the efficiency of the management of the professional career of civil servants, in particular, the improvement of the methods of assessing the career potential, career direction, career motivation of candidates for public service positions.

Key words: civil service, professional development, career building, value orientations.

Постановка проблеми. В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей.

Професійна та дієздатна публічна служба є ключовим елементом процесу відновлення. Система органів публічної влади є одним із найбільших роботодавців в Україні, але розвитку публічної служби перешкоджають численні виклики, такі як дефіцит кваліфікованих фахівців на ринку праці через масовий виїзд українців за кордон, а також висока плінність кадрів у зазначених вище органах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових фондів (С. В. Алексеева [1], Н. О. Алюшина [2; 3], Т. Доценко [4], В. М. Ємельянов [5], В. А. Негода, С. К. Хаджирадева [5], С. М. Серьогін [6], Н. А. Липовська [6], Є. І. Бородін, Т. А. Федоренко [7] та ін.) дозволяє констатувати, що, здебільшого, увага дослідників акцентувалася на таких проблемах, а саме: теоретико-методологічне обґрунтування феноменів «професіоналізація» та «професійний розвиток», концептуальні засади розвитку

професійної кар'єри, особливості управління службовою кар'єрою в публічній сфері.

Безперечно, їхні наукові доробки мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики.

Метою статті є виявлення сучасних тенденцій кар'єрної спрямованості кандидатів на зайняття посад державної служби в Україні.

Матеріали і методи. Для оцінювання ціннісних орієнтацій в кар'єрі кандидатів на зайняття посад державної служби взята методика «Якорі кар'єри» Е. Шейна [8]. Вона допомагає визначити ціннісні орієнтації і соціальні установки особи за шкалами: професійна компетентність, менеджмент, автономія (незалежність), стабільність роботи, стабільність місця проживання, служіння, виклик, інтеграція стилів життя, підприємництво.

Е. Шейн виділив вісім основних кар'єрних орієнтацій («якорів»).

1. Професійна компетентність. Ця установка пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній галузі (наукові дослідження, технічне проектування, фінансовий аналіз і т. д.). Люди з такою

установкою хочуть бути майстрами своєї справи, вони бувають особливо щасливі, коли досягають успіху в професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати свої здібності. Одночасно ці люди шукають визнання своїх талантів, що має виражатися в статусі, належному їх майстерності.

Вони готові керувати іншими в межах своєї компетентності, але управління не представляє для них особливого інтересу, тому багато хто з цієї категорії відкидають роботу менеджера, управління розглядають як необхідну умову для просування у своїй професійній сфері. Зазвичай це саме численна група в більшості організацій, що забезпечує прийняття в організації компетентних рішень.

2. Менеджмент. В даному випадку першорядне значення мають орієнтація особистості на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат і з'єднання різних функцій організації. Розуміння цієї кар'єрної орієнтації пов'язано з віком і досвідом роботи. Така робота вимагає не тільки аналітичних навичок, а й навичок міжособистісного і групового спілкування, емоційної врівноваженості, щоб нести тягар влади і відповідальності. Людина з кар'єрних орієнтацією на менеджмент буде вважати, що не досяг мети своєї кар'єри, поки не займе посаду, на якій буде управляти різними сторонами діяльності підприємства: фінансами, маркетингом, виробництвом продукції, розробками, продажами.

3. Автономія (незалежність). Первинна турбота для особистості з цієї орієнтацією — звільнення від організаційних правил, приписів і обмежень. Яскраво виражена потреба все робити по-своєму, самому вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Така людина не хоче підкорятися правилам організації (робочий час, місце роботи, формений одяг). Звичайно, кожен з нас до певної міри потребує автономії, проте якщо така орієнтація виражена сильно, то особистість готова відмовитися від просування по службі і від інших можливостей для збереження своєї незалежності. Така людина може працювати в організації, яка забезпечує достатній ступінь свободи, але не буде відчувати серйозних зобов'язань або відданості організації і буде відкидати будь-які спроби обмежити його автономію.

4. Стабільність. Ця кар'єрна орієнтація обумовлена потребою в безпеці і стабільності для того, щоб майбутні життєві події були передбачувані. Необхідно розрізняти два типи стабільності: стабільність місця роботи і стабільність місця проживання. Стабільність місця роботи має на увазі пошук роботи в такій організації, яка забезпечує певний термін служби, має хорошу репутацію, піклується про своїх працівників-пенсіонерів і платить великі пенсії, виглядає більш надійною в своїй галузі. Людину з такою орієнтацією часто

називають «людиною організації», відповідальність за управління кар'єрою він перекладає на наймача і буде здійснювати будь-які географічні пересування, якщо того зажадає компанія. Людина другого типу, орієнтований на стабільність місця проживання, пов'язує себе з географічним регіоном, «пускаючи коріння» в певному місці, вкладаючи заощадження в свій будинок, змінює роботу або організацію тільки в тому випадку, коли це не супроводжується його «зриванням з місця». Люди, орієнтовані на стабільність, можуть бути талановитими і підніматися на високі посади в організації, але, вважаючи за краще стабільну роботу і життя, вони відмовляться від підвищення, якщо воно загрожує ризиком і тимчасовими незручностями, навіть в разі широко відкриваються.

5. Служіння. Основними цінностями при даній орієнтації є «робота з людьми», «служіння людству», «допомога людям», «Бажання зробити світ кращим» і т.д. Людина з такою орієнтацією не працюватиме в організації, яка ворожа його цілям і цінностям, і відмовиться від просування або переведення на іншу роботу, якщо це не дозволить реалізувати головні цінності життя. Люди з такою кар'єрною орієнтацією найчастіше працюють в області охорони навколишнього середовища, перевірки якості продукції і товарів, захисту прав споживачів і т.д.

6. Виклик. Основні цінності в кар'єрній орієнтації цього типу — конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення важких завдань. Людина орієнтований на те, щоб «кидати виклик». Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції «виграшу — програшу». Процеси боротьби і перемога важливіші для людини, ніж конкретна область діяльності або кваліфікація. Наприклад, торговий агент може розглядати кожен контакт з покупцем як гру, яку треба виграти. Новизна, різноманітність і виклик мають для людей з такою орієнтацією дуже велику цінність, і, якщо все відбувається занадто просто, їм стає нудно.

7. Інтеграція стилів життя. Людина орієнтований на інтеграцію різних сторін способу життя. Він не хоче, щоб в його житті домінувала тільки сім'я, або тільки кар'єра, або тільки саморозвиток. Він хоче, щоб все це було збалансовано. Така людина більше цінує своє життя в цілому — де живе, як вдосконалюється, — чим конкретну роботу, кар'єру чи організацію.

8. Підприємництво. Людина з такою кар'єрною орієнтацією прагне створювати щось нове, хоче долати перешкоди, готовий до ризику. Він не бажає працювати на інших, а хоче мати свою «марку», свою справу, фінансове багатство. Причому це не завжди творча людина, для нього головне — створити справу, концепцію або організацію, побудувати її так, щоб це було продовженням його самого,

вкласти душу. Підприємець буде продовжувати свою справу, навіть якщо спочатку він буде терпіти невдачі і йому доведеться серйозно ризикувати.

По кожній кар'єрній орієнтації підраховується кількість балів. Для цього необхідно, користуючись ключем, підсумовувати бали по кожній орієнтації та отриману суму розділити на кількість питань. Таким чином визначається провідна кар'єрна орієнтація. Іноді провідною не стає жодна кар'єрна орієнтація — в такому випадку кар'єра не є центральною в житті особистості [8].

Був створений опитувальник представлений у таблиці 1.

Опитування кандидатів на зайняття посад державної служби проводилося Центром оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування у період з 01 вересня по 30 грудня 2021 року. Кандидатам, які погодились взяти участь в опитуванні, необхідно було заповнити опитувальник у паперовому або електронному форматі. У дослідженні брали участь 328 респондентів, з них: 197 жінок та 131 чоловік.

Узагальнені результати щодо особливості ціннісних орієнтацій в кар'єрі кандидатів на зайняття посад державної служби були виявлені за результатами опитування і застосування методики «Якорі кар'єри» Е. Шейна [8] та подано в Табл. 2.

Згідно з узагальненою характеристикою типових ціннісних орієнтацій, що детермінують певну модель кар'єрної поведінки кандидатів на зайняття посад державної служби, спостерігається таке. Було встановлено, що ціннісні орієнтації в кар'єрі кандидатів на зайняття посад державної служби умовно можна поділити на три рівні: домінуючі, додаткові і менш виражені «кар'єрні якорі».

Так, домінуючими кар'єрними якорями кандидатів на зайняття посад державної служби є якорі:

- «Менеджмент» — виявлено у 27,2% респондентів;
- «Стабільність» — у 21,4%;
- «Інтеграція стилів життя» — у 18,1%.

Зауважимо, що для кандидатів на зайняття посад державної служби, у яких є присутнім в пріоритетах якорі «Менеджмент», велике значення має особистісна орієнтація на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат і з'єднання різних функцій організації. Їхня поведінка акцентована на управлінні людьми, проектами, бізнес-процесами тощо. З віком і досвідом ця кар'єрна орієнтація у кандидатів на зайняття посад державної служби проявляється сильніше.

Можливості для лідерства, високого доходу, підвищених рівнів відповідальності і внесок в успіх своєї організації є ключовими цінностями і мотивами. Найголовніше для них — управління, при цьому не має принципового значення ким (людьми, проектами, будь-якими процесами). Поняття професійного розвитку для цієї групи

кандидатів на зайняття посад державної служби пов'язано з владою, усвідомленням того, що саме від них залежить прийняття ключових рішень. Причому для більшості кандидатів на зайняття посад державної служби не є принциповим управління власним проектом, скоріше навпаки, вони більшою мірою орієнтовані на побудову кар'єри в ролі найманого менеджера, але за умови, що їм будуть делеговані значні повноваження.

Отже, кандидат на зайняття посад державної служби з такою орієнтацією буде вважати, що не досяг мети своєї кар'єри, поки не займе посаду, на якій буде управляти різними сторонами діяльності державного органу.

Кандидатам на зайняття посад державної служби з орієнтацією «Стабільність» важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу в іншому регіоні. Домінуюча цільова настанова — жити вдома, мінімум переїздів, відряджень тощо.

Цей якорі притягує кар'єрні орієнтири кандидатів на зайняття посад державної служби, які відчують потребу в безпеці, захисті і можливості прогнозування і будуть шукати постійну роботу з мінімальною ймовірністю звільнення. Формула життя — «стабільна, надійна робота на тривалий час».

Такі кандидати на зайняття посад державної служби ототожнюють свою роботу зі своєю кар'єрою. Їхня потреба в безпеці і стабільності обмежує вибір варіантів кар'єри. Авантюри або короткострокові проекти та органи влади з поганою репутацією, швидше за все, їх не приваблюють. Вони дуже цінують соціальні гарантії, які може запропонувати роботодавець і, як правило, їхній вибір місця роботи пов'язаний саме з тривалим контрактом і стабільним становищем органу влади в загальній системі публічного управління та адміністрування.

Здебільшого, такі кандидати на зайняття посад державної служби відповідальність за управління своєю кар'єрою перекладають на організацію.

Характеризуючи якорі «Інтеграція стилів життя» зауважимо, що для кандидатів на зайняття посад державної служби кар'єра має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри, тобто основна стратегія поведінки — це збереження гармонії, яка склалася між особистим життям і кар'єрою. Вони хочуть, щоб організаційні відносини відтворювали б повагу до їх особистих і сімейних проблем. Вибирати і підтримувати певний спосіб життя для них важливіше, ніж домагатися успіху в кар'єрі. Розвиток кар'єри приваблює кандидатів на зайняття посад державної служби цієї групи тільки в тому випадку, якщо вона не порушує звичний для них спосіб життя і оточення. Жертвувати чимось одним заради іншого їм вочевидь не властиво.

Таблиця 1

Опитувальник кандидатів на зайняття посад державної служби

Твердження	Бал
1	2
1. Будувати свою кар'єру в межах конкретної наукової або технічної сфери	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Спостерегати і контролювати людей, впливати на них на всіх рівнях	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Мати можливість робити все на свій розсуд і не бути обмеженим правилами якої-небудь організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Мати постійне місце роботи з гарантованим окладом і соціальним захистом	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Використовувати своє вміння спілкуватися на користь людям, допомагати іншим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Працювати над проблемами, які здаються майже нерозв'язними	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Вести такий спосіб життя, щоб інтереси сім'ї та кар'єри взаємно зрівноважували одне одного	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Створити і побудувати щось, що буде цілком моїм продуктом або ідеєю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Краще продовжувати роботу за своєю спеціальністю, ніж отримати вищу посаду, не пов'язану з моєю спеціальністю	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Бути першим керівником в організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Мати роботу, не пов'язану з режимом або іншими організаційними обмеженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Працювати в організації, яка забезпечить мені стабільність на тривалий період часу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Використовувати свої вміння та здібності, щоб зробити світ кращим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Змагатися з іншими та перемагати	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Будувати кар'єру, яка дозволить мені не змінювати свій спосіб життя	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Створити нове комерційне підприємство	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Присвятити все життя обраній професії	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Обіймати високу керівну посаду	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Мати роботу, яка дає максимум свободи й автономії у виборі занять, часу виконання	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Краще залишатися на одному місці проживання, ніж переїхати у зв'язку з підвищенням	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Мати можливість використовувати свої вміння і талант для служіння важливій меті	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22. Єдина дійсна мета моєї кар'єри — вирішувати проблеми незалежно від того, в якій сфері вони виникли	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23. Я завжди прагну приділяти однакову увагу моїй сім'ї та кар'єрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24. Я завжди перебуваю у пошуку ідей, які дадуть мені можливість почати та побудувати власну справу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25. Я погоджусь на керівну посаду тільки в тому випадку, якщо вона перебуває у сфері моєї професійної компетентності	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26. Я хотів би досягти такого положення в організації, яке давало б можливість спостерігати за роботою інших та інтегрувати їхню діяльність	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27. У моїй професійній діяльності я понад усе піклувався про свою свободу й автономію	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28. Для мене важливіше залишитися на нинішньому місці проживання, ніж отримати підвищення чи нову роботу в іншій діяльності	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
29. Я завжди шукав роботу, на якій міг би приносити користь іншим	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
30. Змагання і виграш — це важливіші сторони моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
31. Кар'єра має сенс тільки в тому випадку, якщо вона дозволяє вести життя, яке мені подобається	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
32. Підприємницька діяльність складає центральну частину моєї кар'єри	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
33. Я б швидше пішов з організації, ніж почав займатися роботою, не пов'язаною з моєю професією	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
34. Я вважатиму, що досяг успіху в кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником високого рівня в солідній організації	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
35. Я не хочу, щоб мене обмежувала якась організація або світ бізнесу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
36. Я вважаю, що краще працювати в організації, яка забезпечує тривалий контракт	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
37. Я хотів би присвятити свою кар'єру досягненню важливої та корисної мети	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
38. Я почуваюся успішним лише тоді, коли я постійно залучений у вирішення проблем або в змаганні	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
39. Вибрати і підтримувати певний спосіб життя важливіше, ніж досягати успіху в кар'єрі	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
40. Я завжди хотів заснувати та побудувати свій власний бізнес	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
41. Я віддаю перевагу роботі, яка не пов'язана з відрядженнями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Джерело: Якоря кар'єри — методика діагностики ціннісних орієнтацій у кар'єрі [8]

Таблиця 2

Підходи при розробці ситуаційних завдань (кейсів)

Рівень прояву	Шкали «Якорі кар'єри»	Кількісні показники у відсотках (%)
<i>Домінуючі кар'єрні якорі</i>	Менеджмент	27,2
	Стабільність	21,4
	Інтеграція стилів життя	18,1
<i>Додаткові кар'єрні якорі</i>	Виклик	12,6
	Професійна компетентність	10,5
	Підприємництво	6,0
<i>Менш виражені кар'єрні якорі</i>	Служіння	2,9
	Автономія	1,3

Джерело: розроблено автором

Додатковими кар'єрними якорями кандидатів на зайняття посад державної служби є якорі:

- «Виклик» — виявлено у 12,6% респондентів;
- «Професійна компетентність» — у 10,5%;
- «Підприємництво» — у 6,0%.

Кандидати на зайняття посад державної служби, з провідним якорем «Виклик» вважають успіхом подолання нездоланих перешкод, рішення нерозв'язних проблем або просто виграш, зокрема це виражається у такій повіденковій моделі як «зробити неможливе — можливим, вирішувати унікальні завдання».

Вони орієнтовані на рішення свідомо складних завдань, подолання перешкод заради перемоги в конкурентній боротьбі. Більшість кандидатів на зайняття посад державної служби цієї групи відчують себе успішними тільки тоді, коли постійно залучені до виконання важких проблем або в ситуацію змагання. Кар'єра для них — це постійний виклик їх професіоналізму і вони завжди готові його прийняти. Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції «виграш — програш». Процес боротьби і перемога важливіша для них, ніж конкретна сфера діяльності або кваліфікація. Новизна, різноманітність і виклик мають для них дуже велику цінність і, якщо все йде занадто просто, їм стає нудно.

Якір «Професійна компетентність» пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній галузі і, переважно, основний ціннісний концепт людини прив'язується до формули «бути професіоналом, майстром своєї справи». Кандидати на зайняття посад державної служби з такою орієнтацією хочуть бути фахівцями високого ґатунку, вони бувають особливо щасливі, коли досягають успіху в професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, яка не дозволяє розвивати їхні здібності. Навряд чи їх зацікавить вища посада, якщо вона не пов'язана з їх професійними компетенціями. Вони шукають визнання своїх талантів, що має виражатися в статусі, відповідно до рівня їх фаховості. Вони готові керувати іншими в межах своєї компетенції, але управління не представляє для них особливого інтересу. Тому багато хто

з кандидатів на зайняття посад державної служби цієї категорії не розглядають роботу керівника як основний вид діяльності, а управління — як необхідну умову для просування у професійній сфері.

Властивості кандидатів на зайняття посад державної служби, які відносяться до групи якір «Підприємництво», характеризуються тим, що вони «підприємці за духом» і мета їх кар'єри — створити щось нове, організувати свою справу, втілити в життя ідею, цілком належить тільки їм. Для них не прийнятний варіант роботи на інших.

Менш вираженими кар'єрними якорями кандидатів на зайняття посад державної служби є якорі: «Автономія» (виявлено у 27,2% респондентів) і «Служіння» — у 21,4%.

Ціннісна орієнтація якоря «Служіння» характерна для кандидатів на зайняття посад державної служби, які бажають реалізувати в роботі головні власні ідеали і цінності. Вони впевнені в тому, що цінності повинні домінувати над здібностями. Людина з такою орієнтацією не працюватиме в організації, яка ворожа його цілям і цінностям. Більшість кандидатів на зайняття посад державної служби цієї групи прагнуть приносити користь людям, суспільству. Для них дуже важливо бачити конкретні результати своєї роботи, навіть, якщо вони і не виражені в матеріальному еквіваленті. Основна теза побудови їхньої кар'єри — максимально ефективно використовувати свої таланти і досвід для реалізації суспільно важливої мети, орієнтуючись на служіння, товариські і часто-густо консервативні відносини.

Якір «Автономія (незалежність)» — первинна турбота кандидатів на зайняття посад державної служби з такою орієнтацією — звільнення від організаційних правил, приписів і обмежень. На їхню думку, головне в роботі це свобода і незалежність. Такі кандидати на зайняття посад державної служби відчувають труднощі, пов'язані з встановленими правилами, процедурами, робочим днем, дисципліною, формою одягу тощо. Вони люблять виконувати роботу своїм способом, темпом і за власними стандартами. Вони не люблять, коли робота втручається в їхнє приватне життя, тому

вважають за краще робити незалежну кар'єру власним шляхом. Характерною ознакою поведінки більшості кандидатів на зайняття посад державної служби з цієї групи є те, що вони швидше оберуть низькосортну роботу, ніж відмовляться від автономії і незалежності. Для них першочергове завдання розвитку кар'єри — це отримати можливість працювати самостійно, самому вирішувати, як, коли і що робити для досягнення тих чи інших цілей, саме тому рамки і суворе підпорядкування відштовхнуть їх навіть від зовні привабливої вакансії. Така людина не може працювати в організації, яка не забезпечує достатній ступінь свободи.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дозволив умовно поділити ціннісні орієнтації в кар'єрі кандидатів на зайняття посад державної служби на три рівні: домінуючі (Менеджмент; Стабільність; Інтеграція стилів життя), додаткові (Виклик; Професійна компетентність; Підприємництво) і менш виражені (Автономія; Служіння) «кар'єрні якорі».

Зауважимо, що для більшості кандидатів на зайняття посад державної служби велике значення має особистісна орієнтація на інтеграцію зусиль інших людей, повнота відповідальності за

кінцевий результат і з'єднання різних функцій організації.

Кар'єра для них має асоціюватися із загальним стилем життя, врівноважуючи потреби людини, сім'ї та кар'єри, тобто основна стратегія поведінки — це збереження гармонії, яка склалася між особистим життям і кар'єрою. Вони хочуть, щоб організаційні відносини відтворювали б повагу до їх особистих і сімейних проблем.

Також, варто відзначити, що для більшості кандидатів на зайняття посад державної служби важливіше залишитися на одному місці проживання, ніж отримати підвищення або нову роботу в іншому регіоні. Домінуюча цільова настанова — жити вдома, мінімум переїздів, відряджень тощо. Вона зосереджується на формулі життя — «стабільна, надійна робота на тривалий час».

Результати та проведений аналіз опитування кандидатів на зайняття посад державної служби сприятиме підвищенню ефективності управління професійно-службовою кар'єрою державних службовців, зокрема і вдосконаленню методів оцінювання кар'єрного потенціалу, кар'єрної спрямованості, мотивації до кар'єри у кандидатів на зайняття посад державної служби категорій «А», «Б» і «В».

Література

1. Алексеева С. В. Подготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри: теорія і практика : монографія. К. : Міленіум, 2018. 484 с.
2. Алюшина Н. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 284–313.
3. Алюшина Н. О. Науково-методичний супровід процесу управління персоналом у державних органах. *Експерт: Парадигми юридичних наук і державного*. Київ : Вид-во Ліра-К. 2021. № 3(15). С. 226–236.
4. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 541–563.
5. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін : монографія / Авт. кол.: В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджираєва та ін. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.
6. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
7. Aliushyna N., Fedorenko T., Šukvietienė A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. *Public policy and administration*. 2021. Vol. 20, No. 4. P. 357–370.
8. Методика «Якорі кар'єри» (Е. Шейна). URL: http://ni.biz.ua/9/9_17/9_174074_metodika-yakorya-kareri-e-sheyna.html (дата звернення: 02.04.2024).

References

1. Alekseeva, S. V. (2018). *Pidhotovka majbutnikh fakhivtsiv do rozvytku profesijnoi kar'iery: teoriia i praktyka*. [Preparation of future specialists for professional career development: theory and practice]: monograph. K.: Millenium, 484 p. [in Ukrainian].
2. Alyushina, N. (2022). *Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh voiennoho stanu*. [Organization of the work of civil servants under martial law]. *Public administration and regional development*. Vol. 16. P. 284–313 [in Ukrainian].
3. Alyushina, N. O. (2021). *Naukovo-metodychnyj suprovod protsesu upravlinnia personalom u derzhavnykh orhanakh*. [Scientific and methodological support of the process of personnel management in state bodies]. *Expert: Paradigms of legal sciences and the state*. Kyiv: Lira-K Publishing House. Vol. 3(15). P. 226–236 [in Ukrainian].

4. Dotsenko, T. (2020). Kar'iera publichnykh sluzhbovtiv v umovakh reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini. [Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine]. *Public administration and regional development*. Vol. 8. P. 541–563 [in Ukrainian].
5. Yemelyanov, V.M., Negoda, V.A. and Khadzhiradeva, S.K. (2018). Profesijnyj rozvytok derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh hlobalizatsii ta suchasnykh zmin. [Professional development of civil servants in the conditions of globalization and modern changes]: monograph. Mykolaiv: Yemelyanova, T. V. 167 p. [in Ukrainian].
6. Seryogin, S.M., Lipovska, N.A. and Borodin, E.I. (2018). Publichna sluzhba. [Public service]: education. manual. Dnipro: HRANI. 384 p. [in Ukrainian].
7. Aliushyna, N. and Fedorenko, T. (2021). Šukvietienė A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. *Public policy and administration*. Vol. 20, No 4. P. 357–370.
8. Metodyka “Yakori kar'ieri” (E. Shejna) [“Anchor careers” method (E. Sheina)]. URL: http://ni.biz.ua/9/9_17/9_174074_metodika-yakorya-kareri-e-sheyna.html [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024

УДК 352:061.2:502.131.1:340(477)

Козак Іванна Ігорівна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національний університет «Львівська політехніка»*

Kozak Ivanna

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Regional and Local Development
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0003-1801-8877

Романюк Юрій Миколайович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Romaniuk Yurii

*Postgraduate of the
Lviv Polytechnic National University*

Салій Андрій Валерійович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Salii Andrii

*Postgraduate of the
Lviv Polytechnic National University*

Ханик Андрій Сергійович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Khanyk Andrii

*Postgraduate of the
Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9789

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

LEGAL REGULATION OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF COMMUNITIES IN UKRAINE

Анотація. Вступ. У результаті реалізації успішної реформи децентралізації влади в Україні постають питання окреслення кола завдань та відповідальності місцевих органів влади задля забезпечення місцевого розвитку. Сучасний глобальний прогресивний розвиток суспільства вбачається у реалізації ідеї сталого розвитку, яка сформована і модернізується Організацією Об'єднаних Націй. Враховуючи пріоритети Європейського напрямку розвитку Україна підтримала і впроваджує глобальні Цілі сталого розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях. Отже, реалізація мети дослідження є актуальним завданням як з огляду Євроінтеграційних прагнень нашої держави, так і для формування та реалізації політики місцевого розвитку в умовах сучасних реформ та викликів, зокрема і агресії РФ проти України та людства.

Мета. Метою дослідження є узагальнення та систематизація правового регулювання забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні, зокрема на глобальному, національному, регіональному та місцевому рівнях.

Результати. У науковій статті розкрито необхідність у результаті реформи децентралізації формування та реалізації органами місцевого самоврядування політики забезпечення сталого розвитку територій. Узагальнено правові засади діяльності територіальних громад. Висвітлено правове забезпечення глобальних цілей сталого розвитку та правові акти Європейського Союзу у цій сфері. Систематизовано законодавство України для забезпечення сталого розвитку. Здійснено узагальнення правового регулювання забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні, зокрема на глобальному, національному, регіональному та місцевому рівнях. Запропоновано графічне бачення взаємозв'язку нормативно-правових факторів забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях доцільно здійснювати обґрунтування пріоритетів повоєнної відбудови та подальшого розвитку територіальних громад згідно концепції сталого розвитку для покращення добробуту мешканців громад, населення держави та світової громадськості.

Ключові слова: сталий розвиток, місцевий розвиток, сталий розвиток територіальних громад, місцеве самоврядування, територіальна громада, державне регулювання, нормативно-правове забезпечення, цілі сталого розвитку.

Summary. Introduction. As a result of the implementation of the successful reform of the decentralization of power in Ukraine, the issue of defining the range of tasks and responsibilities of local authorities to ensure local development. Modern global progressive development of society is seen in the implementation of the idea of sustainable development, which was formed and modernized by the United Nations. Taking into account the priorities of the European direction of development, Ukraine has supported and is implementing the global Sustainable Development Goals at the national, regional and local levels. Therefore, the realization of the goal of the study is an urgent task both from the perspective of the European integration aspirations of our country, and for the formation and implementation of local development policy in the conditions of modern reforms and challenges, in particular, the aggression of the Russian Federation against Ukraine and humanity.

Purpose. The purpose of the study is to generalize and systematize the legal regulation of ensuring the sustainable development of territorial communities in Ukraine, in particular at the global, national, regional and local levels.

Results. The scientific article reveals the necessity as a result of the decentralization reform of the formation and implementation by local self-government bodies of the policy of ensuring the sustainable development of territories. The legal principles of the activity of territorial communities are summarized. The legal support of the global goals of sustainable development and the legal acts of the European Union in this area are covered. The legislation of Ukraine has been systematized to ensure sustainable development. Generalization of the legal regulation of ensuring the sustainable development of territorial communities in Ukraine has been carried out, in particular at the global, national, regional and local levels. A graphic vision of the interrelationship of normative and legal factors of ensuring the sustainable development of territorial communities in Ukraine is offered.

Discussion. In further scientific studies, it is advisable to justify the priorities of post-war reconstruction and further development of territorial communities according to the concept of sustainable development to improve the well-being of community residents, the population of the state, and the world community.

Key words: sustainable development, local development, sustainable development of territorial communities, local self-government, territorial community, state regulation, regulatory and legal support, goals of sustainable development.

Постановка проблеми. У результаті реалізації успішної реформи децентралізації влади в Україні постають питання окреслення кола завдань та відповідальності місцевих органів влади задля покращення добробуту місцевого населення, формування конкурентного бізнес-середовища, створення умов діяльності і співпраці активних громадян та громадських організацій тощо. Сучасний глобальний прогресивний розвиток суспільства вбачається у реалізації ідеї сталого розвитку, яка сформована і модернізується Організацією Об'єднаних Націй. Враховуючи пріоритети Європейського напрямку розвитку Україна підтримала і впроваджує глобальні Цілі сталого розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях. Сталим розвитком нашої планети варто вважати таку ситуацію, коли у суспільстві буде системно вирішено усі критичні проблеми економічного, соціального та екологічного спрямування. Сталий розвиток територіальних громад характеризує спроможність громад приймати рішення щодо опти-

мального використання обмежених ресурсів задля забезпечення економічного зростання, соціальної рівності, добробуту та високого рівня якості життя, без шкоди для довкілля, підтримання і збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь. Отже, узагальнення правового регулювання забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні є актуальним завданням як з огляду Євроінтеграційних прагнень нашої держави, так і для формування та реалізації політики місцевого розвитку в умовах сучасних реформ та викликів, зокрема і агресії РФ проти України та людства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти забезпечення сталого розвитку досліджують у своїх працях ряд науковців та практиків. Так, Васильєва О. та Васильєва Н. [2] висвітлюють концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад; Панчишин Т. і Вдовин М. [10] акцентують свою увагу на компонентах сталого розвитку; Редько К. і Мірошниченко В. [21] здійснюють оцінку стану виконання цілей сталого розвитку

в Україні; Шіковець К., Квіта Г. та Єрмоєнко Я. [25] присвячують свої праці системно-ситуаційному моделюванню цілей сталого розвитку; Крайник О. [7] розглядає питання державного регулювання сталого розвитку територіальних громад в умовах завершення реформи децентралізації. Полторак А. [13] висвітлює організацію соціально-економічного розвитку територіальних громад. Окремі аспекти концепції сталого розвитку, а саме аналіз сучасного стану добробуту населення, рейтингування регіонів України за показниками добробуту досліджують Вдовин М., Міщук Т., Зомчак Л. [3, 4]. Нормативно-правове забезпечення процесів децентралізації влади та формування спроможних територіальних громад в Україні узагальнює Пипяк М. [12]. Про стратегічне управління фінансами територіальних громад висвітлюють Токаренко О. та Матвієнко Г. [23]. Разом з тим, потребує удосконалення стан наукового розроблення проблем правового регулювання забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні.

Метою статті є узагальнення та систематизація правового регулювання забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні, зокрема на глобальному, національному, регіональному та місцевому рівнях.

Виклад основного матеріалу. Зміна адміністративно-територіального устрою в Україні та формування спроможних територіальних громад у результаті проведення реформи децентралізації дозволили сформувати систему місцевого самоврядування, яка б мала змогу забезпечити належний рівень надання та доступність послуг для усіх мешканців громади. Позитивні наслідки реформування сьогодні відчутні у всіх сферах суспільного життя. Органи влади територіальних громад отримали ресурси та повноваження для ефективного управління процесами місцевого розвитку, перерозподілу наявних та залучення зовнішніх ресурсів з метою підвищення добробуту мешканців, створення умов для функціонування конкурентоспроможного бізнесу, активізації громадянського суспільства.

Конституція України гарантує територіальним громадам право «...самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [6, ст. 140]. Серед повноважень органів місцевого самоврядування Конституцією передбачено їх компетенцію «...затверджувати програми соціально-економічного та культурного розвитку і контролювати їх виконання» [6, ст. 143]. Таким чином, конституційні засади діяльності територіальних громад вказують на їх право та відповідальність у вирішенні питань місцевого розвитку.

Засади організації та діяльності системи місцевого самоврядування в Україні визначені у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні». У цьому законі визначено територіальні громади (сіл, селищ, міст) первинним суб'єктом місцевого

самоврядування та основним носієм його функцій і повноважень [17, ст. 6]. Детальний аналіз повноважень усіх гілок системи місцевого самоврядування (рад, голів, виконавчих органів рад, органів самоорганізації населення), передбачених у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», вказує на їх компетенцію у сфері формування та реалізації політики місцевого розвитку.

Таким чином, територіальні громади із об'єктів управління перетворено у суб'єктів управління, їх наділено самостійністю у вирішенні питань планування та забезпечення місцевого розвитку, створення умов для функціонування конкурентного бізнес-середовища, просторового планування, соціального захисту і забезпечення, збереження навколишнього природного середовища тощо.

Разом із ресурсами та повноваженнями на органи місцевого самоврядування покладено відповідальність за реалізацію своєї діяльності, зокрема і у сфері забезпечення сталого розвитку, тому представники громад потребують нових знань, умінь та досвіду в сфері інноваційного управління на місцевому рівні.

Основою тенденцій сучасного світового розвитку є концепція сталого розвитку, яку можна вважати прогресивним та перспективним дороговказом для розвитку сучасної цивілізації. Вважається, що ідеї сталого розвитку порушувалися ще до нашої ери, зокрема у вченнях Аристотеля щодо організації діяльності домогосподарств у стародавній Греції.

Підґрунтям для формування сучасної концепції сталого розвитку стала «Декларація тисячоліття» підтримана членами 189-ти країн на Саміті тисячоліття ООН у 2000 році. Декларація окреслила 8 універсальних цілей з терміном їх досягнення до 2015 року, запропонувала конкретні терміни та кількісні показники у трьох напрямках: мир і безпека, розвиток та права людини. Адаптацію Цілей Розвитку Тисячоліття до національних особливостей здійснили багато країн, в тому числі і Україна. Варто відзначити, що у деяких сферах вдалося здобути значних результатів. Проте деякі цілі залишилися декларативними і не досягнуті, зокрема у найменш розвинених країнах чи країнах, які перебувають в особливих ситуаціях.

Значно ширший спектр завдань щодо подальшого глобального розвитку покладено у основу Цілей сталого розвитку (далі — ЦСР). Так, 25 вересня 2015 року на саміті Організації Об'єднаних Націй (далі — ООН) у Нью-Йорку Генеральною Асамблеєю було ухвалено підсумковий документ «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [11]. План дій ілюструє амбітне та спрямоване на перетворення бачення глав держав і урядів та високих представників, які зібралися, розвитку у сферах, які є досить значними для людства та планети, на наступні 15 років (до 2030 року).

Основним результатом Саміту стало проголошення 17 взаємодоповнюючих ЦСР, які конкретизовано у 169 завданнях та узагальнено у економічній, соціальній та екологічній сферах. Ухвалені глобальні Цілі сталого розвитку (далі — ГЦСР) являють собою універсальний заклик світової громадськості до дій задля скорочення бідності, захисту планети та життя у мирі і достатку.

Відповідальність за впровадження заходів та контролю за їх виконанням для досягнення ГЦСР на глобальному, національних та регіональних рівнях, згідно Плану дій, покладено на Уряди. Документ вказує на те, що «...кожний уряд установлює власні національні завдання, керуючись глобальним рівнем устремлінь, але враховуючи національні умови. Уряд кожної держави також сам вирішуватиме, як ці рекомендовані глобальні завдання будуть відображені у національних процесах планування, політичних заходах і стратегіях...» [11].

Концепція сталого розвитку стала базовою стратегією у Європейському Союзі. Нормативними документами стали стратегія «Європа 2020» (2010 р.), Інновації для сталого зростання: Біоекономіка для Європи (2012 р.), Замкнення циклу — План дій ЄС щодо циклічної економіки (2015 р.), Наступні кроки для сталого європейського майбутнього: Європейські дії щодо стійкості (2016 р.), Стійка біоекономіка для Європи: посилення зв'язку між економікою, суспільством та навколишнім середовищем (2018 р.), Європейська Зелена Угода (2019 р.) та інші [22, с. 116].

Україна, разом з іншими країнами-членами ООН, приєдналася до ідеї забезпечення глобального сталого розвитку і офіційно підтримала міжнародні рішення щодо сталого розвитку, проте у законодавчому полі впродовж довгого часу не було затверджено концепцій, стратегій, планів впровадження ідеї сталого розвитку. Варто відзначити, що було кілька спроб створити та затвердити Концепцію сталого розвитку, проте жодна з них не мала успіху [20].

Важливим нормативно-правовим актом вітчизняного законодавства щодо практичної реалізації ідеї сталого розвитку було прийняття Постанови Верховної Ради України (1999 р.) «Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів» [16]. Цей документ передбачає, що для забезпечення сталого розвитку населених пунктів розробляються правові засади реалізації державної політики у цій сфері на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. При цьому визначено, що на загальнодержавному рівні реалізуються заходи щодо вдосконалення законодавства, державних стандартів та норм; на регіональному — розробляються регіональні правила забудови та забезпечується координація сталого розвитку населених пунктів з урахуванням державних та суспільних

інтересів та контроль за дотриманням законодавства, державних стандартів і норм; на місцевому — розробляються місцеві правила забудови та приймаються нормативно-правові акти щодо регулювання соціально-економічного розвитку населених пунктів, планування, забудови та з інших питань забезпечення їх сталого розвитку [16].

У 2012 році науковцями Національної академії наук України було представлено новий Проект Концепції переходу України до сталого розвитку, проте і він не був затверджений. У 2015 році з метою наближення до стандартів «Європа 2020», підписано указ Президента України «Про Стратегію сталого розвитку «Україна 2020» [18]. Крім того, орієнтири для досягнення Україною Цілей Сталого Розвитку, які були затверджені на Саміті ООН зі сталого розвитку у 2015 році, сформовано у Національній доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна» [24]. У 2019 році указом Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» акцентовано на необхідності забезпечити дотримання 17 національних ЦСР [19]. Крім того, з грудня 2020 року із внесенням змін до Регламенту Кабінету Міністрів України передбачено необхідність враховувати ЦСР у процесі формування та реалізації державної політики в Україні [15]. Відтоді ЦСР стали орієнтиром при розробленні прогностичних та програмних документів економічного та соціального розвитку нашої держави.

Адаптація ГЦСР для формування стратегічних пріоритетів розвитку України до 2030 року відбувалася за принципом «Нікого не залишити осторонь». Упродовж 2016 року в Україні було проведено 4 консультації на національному рівні та 10 — на регіональних, загалом було залучено понад 800 експертів, урядовців, дипломатів, спеціалістів установ ООН, представників громадянського суспільства тощо. Усі ГЦСР розглядалися з врахуванням національних особливостей [9]. Таким чином, було сформовано національні Цілі сталого розвитку, які зосереджують увагу на забезпеченні економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування. Національна система Цілей сталого розвитку включає 17 цілей та 86 завдань.

Варто відзначити, що у 2020 році Україна представила світовій спільноті перший Добровільний огляд стану досягнення ЦСР. У 2021 році в Україні запроваджено постійний моніторинг індикаторів ЦСР [14.]. Результатами моніторингу досягнення ЦСР є у відкритому доступі від Державної служби статистики України [1].

Узагальнення правового регулювання забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні, зокрема на глобальному, національному, регіональному та місцевому рівнях відображено на рис. 1.

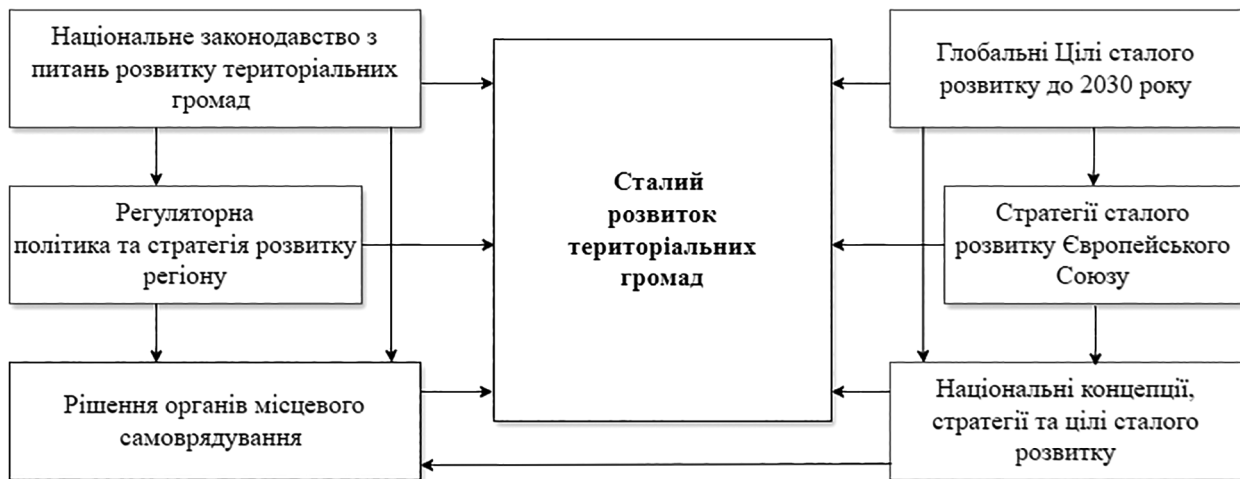


Рис. 1. Нормативно-правові фактори забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні

Джерело: авторська розробка

До компетенції національного законодавства забезпечення сталого розвитку слід віднести нормативно-правові акти з питань:

- формування національної концепції сталого розвитку;
- обґрунтування цілей та завдань сталого розвитку;
- визначення пріоритетів соціально-економічного розвитку та захисту навколишнього середовища;
- децентралізації влади та повноважень;
- державної регіональної політики;
- визначення відповідальності за розвиток територіальних громад;
- розроблення прогностичних і програмних документів економічного і соціального розвитку;
- стратегічного планування розвитку територіальних громад;
- планування просторового розвитку територій;
- інші.

Регуляторна політика та стратегія розвитку регіону мають визначати регіональні особливості забезпечення сталого розвитку в областях України.

На місцевому рівні правове регулювання забезпечення сталого розвитку територіальних громад передбачає прийняття рішень органів місцевого самоврядування щодо:

- формування та реалізації стратегії місцевого розвитку;
- ефективного використання ресурсів;
- соціального захисту та соціального забезпечення;
- поводження з відходами;
- інші.

Загалом, для забезпечення сталого місцевого розвитку територіальні громади мають планувати та реалізовувати свою діяльність збалансовуючи економічні, соціальні та екологічні інтереси. Положення Стратегії розвитку територіальної громади мають відповідати цілям державної політики у сфері регіонального розвитку та узгоджуватися з «Державною стратегією регіонального розвитку

на 2021–2027 роки» та «Національною економічною стратегією на період до 2030 року», а також із обласною стратегією, а у глобальному вимірі — корелювати з Цілями Сталого Розвитку, сформульованими у Резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» [5; 8; 11].

Варто відзначити, що можливою є ситуація досягнення економічного зростання і задоволення соціальних та екологічних потреб у межах конкретної території, регіону чи країни у короткотермінові проміжки часу. Проте досягнення цілей сталого розвитку одночасно для людства усієї планети стає неможливим допоки існують локальні економічні, соціальні чи екологічні проблеми та конфлікти. Сьогодні, в умовах активних бойових дій в Україні, та й в інших частинах світу, світова громадянськість не може звітувати про належне виконання цілей сталого розвитку і позитивних результатів реалізації ідей цієї концепції до 2030 року. Війна стала загрозою як економічному зростанню, так і соціальним та екологічним аспектам подальшого розвитку людства.

Для забезпечення місцевого розвитку за засадах сталості територіальні громади в Україні до початку повномасштабного вторгнення агресора планували та працювали над вирішенням проблем економічного, соціального та екологічного спрямування. У сучасних умовах війни проблеми сталого розвитку територіальних громад в Україні поглибилися та актуалізувалися в усіх аспектах. Так, на економічний розвиток сьогодні здійснює негативний вплив обмеження, втрата, нищення, вивезення на непідконтрольні Україні території усіх видів активів, зменшення внутрішнього попиту та обмеження експорту, втрата трудового потенціалу, постійні тривоги (часткові перерви у діяльності), зменшення активності зв'язків із

усіма зацікавленими сторонами економічної діяльності тощо.

Впродовж двох років активних бойових дій значно поглибилися проблеми у соціальній сфері. Маємо втрату та руйнування житлових та соціальних об'єктів, критичної інфраструктури, транспортної мережі, логістики та зв'язку, актуалізуються проблеми у освітній сфері, системі охорони здоров'я, побутового обслуговування та соціального забезпечення. Загострилися проблеми реалізації пенсійного та соціального забезпечення, зростає бідність населення, значно погіршуються умови праці і побуту, pojawiaються нові категорії потреб (сироти; вдівці; батьки, діти яких назавжди стали Героями; Герої, які втратили здоров'я і потребують реабілітації та нашої уваги і зусиль тощо).

Загострення екологічних проблем в час війни особливо відчувають мешканці територій, близьких до лінії зіткнення, це — забруднення повітря, води, ґрунту. У результаті постійних бомбардувань та обстрілів спостерігаються викиди значної кількості токсичних хімічних речовин у природне середовище. Наслідки сучасної агресії ще довго будуть відчутні як для України, так і світової громадськості.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Територіальні громади відповідальні за місцевий розвиток, відтак результати діяльності територіальних громад впливають на розвиток і процвітання місцевої громади, добробут країни

загалом та забезпечення сталого розвитку людства. Для ефективної реалізації політики сталого розвитку органи місцевого самоврядування керуються положеннями сучасного законодавства та у межах їх компетенції формують власну політику місцевого розвитку. Узагальнення правового регулювання забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні дозволило виділити нормативно-правові акти, прийняті на глобальному, національному, регіональному та місцевому рівнях та окреслити напрямки питань, які урегульовуються на кожному із них. Їх вирішення потребує використання комплексного системного підходу, взаємоузгодженості рішень та дій на усіх рівнях влади та найголовніше — припинення несправедливої агресії РФ проти України та всього людства.

Людство має докладати значних зусиль для практичної реалізації концепції сталого розвитку. Сучасна новітня історія, як от пандемія Covid-19 чи збройна агресія РФ, вказує на те, що глобальні чинники можуть бути не передбачуваними і неочікуваними, і вони мають значний негативний вплив на реалізацію політики сталого місцевого розвитку.

Перспективою подальших досліджень має стати обґрунтування пріоритетів повоєнної відбудови та подальшого розвитку територіальних громад згідно концепції сталого розвитку для покращення добробуту мешканців громад, населення держави та світової громадськості.

Література

1. Sustainable Development Goals. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/goals/> (дата звернення: 04.04.2024).
2. Васильєва О.І., Васильєва Н.В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 74–78.
3. Вдовин М., Міщук Т. Рейтингування регіонів України за показниками добробуту населення. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. Вип. 1 (91). С. 3–9.
4. Вдовин М.Л., Зомчак Л.М., Міщук Т.В. Аналітика сучасного стану добробуту населення України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39.
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 5.08.2020 р. № 695. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
6. Конституція України від 28.06.1996 р. із змінами. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 04.04.2024).
7. Крайник О. Державне регулювання сталого розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24.
8. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабміну від 3.03.2021 р. № 179. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
9. Наша робота над досягненням Цілей сталого розвитку в Україні. *Організація Об'єднаних Націй в Україні: вебсайт*. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (дата звернення: 04.04.2024).
10. Панчишин Т., Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 5.
11. Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. *United Nations Development Programme: вебсайт*. 2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennya-nashoho-svitu-poryadok-dennyu-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (дата звернення: 04.04.2024).

12. Пипяк М.І. Нормативно-правове забезпечення об'єднання територіальних громад в Україні: стан та напрями розвитку. *Науковий вісник УжНУ*. 2018. Вип. 51, Том 2. С. 18–21.
13. Полторак А.С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2022. № 33. С. 88–98.
14. Постійний моніторинг індикаторів досягнення Цілей сталого розвитку. Сталий розвиток міст і громад. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/1> (дата звернення: 04.04.2024).
15. Про внесення змін до Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2020 р. № 1285. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-2020-p#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
16. Про Концепцію сталого розвитку населених пунктів : Постанова Верховної Ради України від 24.12.1999 р. № 1359-XIV. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
17. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. зі змінами. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
18. Про Стратегію сталого розвитку «Україна — 2020» : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
19. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 04.04.2024).
20. Проекти концепції сталого розвитку України: можливість їх вдосконалення та застосування. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень: вебсайт*. 2014. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhen-nya/nacionalna-bezpeka/proekti-konceptcii-stalogo-rozvitku-ukraini-mozhливист-ikh> (дата звернення: 04.04.2024).
21. Редько К., Мірошніченко В. Дослідження сталого розвитку в Україні: оцінка стану виконання цілей. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 22. С. 5–13.
22. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти : підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. К. : НУХТ, 2022. 337 с.
23. Токаренко О., Матвієнко Г. Стратегічне управління фінансами територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
24. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі України*. 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 04.04.2024).
25. Шіковець К., Квіта Г. та Єрьоменко Я. Системно-ситуаційне моделювання цілей сталого розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 62. С. 102–107.

References

1. Sustainable Development Goals. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/goals/> (date of access: 04.04.2024).
2. Vasylieva O. I., Vasylieva N. V. Kontseptualni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2018. № 8. S. 74–78.
3. Vdovyn M., Mishchuk T. Reitynhuvannya rehioniv Ukrainy za pokaznykamy dobrobutu naselennia. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. 2022. Vyp. 1 (91). S. 3–9.
4. Vdovyn M. L., Zomchak L. M., Mishchuk T. V. Analitika suchasnoho stanu dobrobutu naselennia Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 39.
5. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5.08.2020 r. № 695. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> (date of access: 04.04.2024).
6. Konstytutsiia Ukrainy vid 28.06.1996 r. iz zminamy. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (date of access: 04.04.2024).
7. Krainyk O. Derzhavne rehuliuвання staloho rozvytku terytorialnykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 24.
8. Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku: Postanova Kabminu vid 3.03.2021 r. № 179. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text> (date of access: 04.04.2024).
9. Nasha robota nad dosiahnenniam Tsilei staloho rozvytku v Ukraini. *Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii v Ukraini: vebсайт*. URL: <https://ukraine.un.org/uk/sdgs> (date of access: 04.04.2024).
10. Panchyshyn T., Vdovyn M. Komponenty staloho rozvytku terytorialnykh hromad ta rehioniv v umovakh suspilno-politychnykh vyklykiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 5.

11. Peretvorennia nashoho svitu: poriadok denniy u sferi staloho rozvytku do 2030 roku. *United Nations Development Programme: vebсайт*. 2018. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/peretvorennia-nashoho-svitu-poryadok-denniy-u-sferi-staloho-rozvytku-do-2030-roku> (date of access: 04.04.2024).
12. Pypiak M.I. Normatyvno-pravove zabezpechennia obiednannia terytorialnykh hromad v Ukraini: stan ta napriamy rozvytku. *Naukovyi visnyk UzhN U*. 2018. Vyp. 51, Tom 2. S. 18–21.
13. Poltorak A.S. Orhanizatsiia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad. *Modern Economics*. 2022. № 33. S. 88–98.
14. Postiinyi monitorynh indyktoriv dosiahnennia Tsilei staloho rozvytku. Stalyi rozvytok mist i hromad. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/1> (date of access: 04.04.2024).
15. Pro vnesennia zmin do Rehlamentu Kabinetu Ministriv Ukrainy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.12.2020 r. № 1285. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1285-2020-p#Text> (date of access: 04.04.2024).
16. Pro Kontseptsiiu staloho rozvytku naselenykh punktiv: Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 24.12.1999 r. № 1359-XIV. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1359-14#Text> (date of access: 04.04.2024).
17. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 r. № 280/97-VR. zi zminamy. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr#Text> (date of access: 04.04.2024).
18. Pro Stratehiiu staloho rozvytku “Ukraina — 2020”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 r. № 5/2015. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (date of access: 04.04.2024).
19. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 30.09.2019 r. № 722/2019. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (date of access: 04.04.2024).
20. Proekty kontseptsii staloho rozvytku Ukrainy: mozhlyvist yikh vdoskonalennia ta zastosuvannia. Analitychna zapyska. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen: vebсайт*. 2014. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/proekty-koncepcii-stalogo-rozvitku-ukraini-mozhlyvist-ikh> (date of access: 04.04.2024).
21. Redko K., Miroshnychenko V. Doslidzhennia staloho rozvytku v Ukraini: otsinka stanu vykonannia tsilei. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2022. № 22. S. 5–13.
22. Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horyzonty: pidruchnyk / I.L. Yakymenko, L.P. Petrashko, T.M. Dyman, O.M. Salavor, Ye.B. Shapovalov, M.A. Halaburda, O.V. Nychyk, O.V. Martyniuk. K.: NUKhT, 2022. 337 s.
23. Tokarenko O., Matviienko H. Stratehichne upravlinnia finansamy terytorialnykh hromad. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 47.
24. Tsili staloho rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid. *Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli Ukrainy*. 2017. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (date of access: 04.04.2024).
25. Shikovets K., Kvita H. ta Yeromenko Ya. Systemno-sytuatsiine modeliuvannia tsilei staloho rozvytku. *Infras-truktura rynku*. 2021. Vyp. 62. S. 102–107.

Стаття надійшла до редакції 06.04.2024

УДК 911.3

Склярська Оксана Ігорівна

кандидат географічних наук,

доцент кафедри географії України

Львівський національний університет імені Івана Франка

Skliarska Oksana

PhD in Geography,

Associate Professor of the Department of Geography of Ukraine

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0001-9146-9768

Стецюк Оксана Василівна

кандидат географічних наук,

доцент кафедри географії України

Львівський національний університет імені Івана Франка

Stetsyuk Oksana

PhD in Geography,

Associate Professor of the Department of Geography of Ukraine

Ivan Franko National University of Lviv

ORCID: 0000-0003-3173-4253

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9843

ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ У ПЛАНУВАННІ МІСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

TRENDS AND INNOVATIONS IN URBAN INFRASTRUCTURE PLANNING

Анотація. Вступ. Урбаністика як науковий та практичний напрям має на меті створення комфортних умов проживання людини в місті, впровадження новітніх ідей щодо просторового розвитку міських територій в руслі сталого розвитку, комфортності, зручності, здоров'я та безпеки. Передусім йдеться про планування і розбудову належної міської інфраструктури – споруд, будівель, систем і служб, а також громадських просторів, рекреаційних територій, необхідних для життєдіяльності містян та функціонування міста. Впродовж останнього десятиріччя спостерігаємо нові тенденції розвитку інфраструктури, пов'язані з цифровізацією, сталим розвитком та кліматичною нейтральністю, пріоритетами безбар'єрності, багатофункціональності, компактності міських просторів, сталої міської мобільності та ін.

Мета. Метою дослідження є відслідковування та детальне вивчення сучасних світових трендів, інноваційних рішень у плануванні і дизайні міської інфраструктури, адже це важлива передумова конструктивних рішень та наукових рекомендацій в процесі повоєнного відновлення українських міст.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що містять теоретичні положення та практичні результати вивчення інновацій і тенденцій розвитку міської інфраструктури, аналітичні доповіді фахівців наукових установ, міжнародних організацій щодо новітніх трендів міського розвитку, зокрема Гуанчжоуського інституту міських інновацій, ВООЗ, міжнародної бізнесової мережі KPMG, проекти в рамках інноваційних програм ЄС та ін. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: узагальнення, абстрагування, аналітичний, порівняльний, систематизації та ін.

Результати. У науковій статті розкрито новітні тенденції та концептуальні засади планування й розвитку міської інфраструктури, розглядаються інноваційні рішення у дизайні міського середовища. На основі аналізу програм і проєктів повоєнного відновлення міст України зазначено, що загалом відбудова буде відбуватись з впровадженням таких інновацій в міській інфраструктурі та нових підходів до просторового планування міського розвитку.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях необхідним є доповнення методологічної платформи української урбаністики та продовження наукових обґрунтувань повоєнного відновлення інфраструктури українських міст в руслі сучасних світових трендів просторового розвитку.

Ключові слова: інновації, тренди, міська інфраструктура, просторове планування.

Summary. Introduction. Urbanism as a scientific and practical field aims to create comfortable living conditions for people, to introduce the latest ideas on the spatial development of urban areas in the context of sustainable development, comfort, convenience, health and safety. First and foremost, it is about planning and developing the proper urban infrastructure – structures, buildings, systems and services, as well as public spaces and recreational areas – necessary for the life of citizens and the functioning of the city. Over the last decade, we have seen new trends in urban development related to digitalization, sustainable development and climate neutrality, priorities of barrier-free accessibility, multifunctionality, compactness of urban spaces, sustainable urban mobility, etc.

Objective. The aim of the study is to track and study in detail the current global trends in urban infrastructure planning and design, as this is an important prerequisite for constructive solutions and scientific recommendations in the process of post-war recovery of Ukrainian cities.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign authors containing theoretical provisions and practical results of research on innovations and trends in urban infrastructure development, analytical reports of specialists from scientific institutions, international organizations on the latest trends in urban development, including the Guangzhou Institute of Urban Innovation, WHO, projects under EU innovation programs, the international business network KPMG, etc. The following scientific methods were used in the course of the study: comparative and geographical, generalization, abstraction, analytical, etc.

Results. The research article reveals the latest trends and conceptual frameworks for planning and developing urban infrastructure, and considers innovative solutions in urban design. Based on the analysis of programs and projects for the post-war restoration of Ukrainian cities, it is noted that, in general, the reconstruction will take place with the introduction of such innovations and new approaches to spatial planning of urban development.

Prospects. In further research, it is necessary to supplement the methodological platform of Ukrainian urbanism and continue the scientific substantiation of the post-war restoration of the infrastructure of Ukrainian cities in line with modern global trends in spatial development.

Key words: innovations, trends, urban infrastructure, spatial planning.

Постановка проблеми. Сучасний етап суспільного розвитку характеризується активізацією урбанізаційних процесів, стрімким зростанням значущості міст і поширенням міського способу життя. Найбільші міста виконують функції світових культурних, історичних, політичних, інноваційних центрів, зосереджують потужні фінансові та управлінські ресурси, інтенсивні міграційні потоки, генерують левову частку світової економічної активності. Урбаністика як науковий та практичний напрям має на меті створення комфортних умов проживання людини, впровадження новітніх ідей щодо просторового розвитку міських територій в руслі сталого розвитку. Нові тренди урбаністики зосередили увагу на людині, її здоров'ї та безпеці. Передусім йдеться про планування і розбудову належної міської інфраструктури — споруд, будівель, систем і служб, а також громадських просторів, рекреаційних територій, необхідних для життєдіяльності містян та функціонування міста. Інноваційні рішення та нові підходи до планування міського простору є важливими для українських міст. Багато з них вже більше двох років зазнають значних втрат інфраструктури, житлового фонду в умовах повномасштабної війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні тренди та інновації міського розвитку якнайповніше розкриті в аналітичному виданні Гуанчжоуського інституту міських інновацій [26], дослідженні в межах проекту Naturvation в рамках інноваційної програми ЄС [11], міжнародної мережі фірм KPMG [24]. Концептуальні засади

планування міської інфраструктури в сучасних містах обґрунтовані у відомих працях з урбаністики: Девіда Сіма («М»яке місто») [16], Яна Гейла («Міста для людей») [4], Чарльза Лендрі («Креативне містотворення») [9] та інших. Про розбудову смарт інфраструктури міст йдеться в праці Дж. Галеґуа [2] та ін.

В дослідженнях українських вчених здебільшого представлені результати вивчення просторових, фінансових аспектів розвитку міської інфраструктури. Багато публікацій присвячені трендам та інноваціям в розбудові транспортної інфраструктури міст, зокрема монографія М. Вотинова, О. Смірнкової [3], публікації І. Рудакевича [15]. Є також чимало досліджень, присвячених смарт-інфраструктурі міст (зокрема Р. Лозинського і В. Пантелей [25], К. Маркевич та В. Сіденка [18] та ін.), екологічній міській інфраструктурі (М. Назарука [12], Л. Рубан [14] та ін.). Впродовж двох років повномасштабної війни з'явилися комплексні праці про іноземний досвід відбудови інфраструктури міст, а також інновації, які варто використати в процесі післявоєнного відновлення міст України [1; 5].

Метою дослідження є детальне вивчення й узагальнення сучасних світових трендів та інновацій у плануванні міської інфраструктури, адже це важлива передумова конструктивних рішень і наукових рекомендацій в процесі повоєнного відновлення українських міст.

Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що містять теоретичні положення та практичні результати досліджень

інновацій і тенденцій розвитку міської інфраструктури, а також аналітичні доповіді фахівців наукових установ, міжнародних організацій щодо новітніх трендів міського розвитку, зокрема Гуанчжоуського інституту міських інновацій, ВООЗ, проектів в рамках інноваційних програм ЄС, міжнародної мережі фірм KPMG та ін. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналітичний, порівняльний, систематизації, узагальнення, абстрагування.

Виклад основного матеріалу. Для України вирішення проблем розвитку міського середовища, соціально-економічної стагнації малих та середніх міст, їхньої монофункціональності, хаотичного зростання великих міст-агломерацій тощо, потребує вивчення і впровадження ефективних світових теорій і практик міського планування. З початком повномасштабної війни найважливішою проблемою для українських міст стало руйнування важливих інфраструктурних об'єктів та житлового фонду. Сума прямих збитків, завданих інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення Росії, станом на січень 2024 року оцінюється Київською школою економіки у 155 млрд. дол., з яких 58 млрд. дол. — втрати житлового фонду [8]. На другому місці за сумою збитків сфера інфраструктури — транспортна інфраструктура, дорожнє господарство, залізнична інфраструктура, а також авіаційна галузь і портова галузь — 36,6 млрд. дол. Оскільки війна триває, ці оцінки лише приблизні і, на жаль, втрати зростають. Водночас розробляються плани й проекти відбудови, які передбачають не просто відновлення зруйнованого майна, а й впровадження новітніх трендів та інновацій в плануванні міського середовища. Концептуальною основою відновлення є принцип «Build Back Better» — не відновлювати старе, а будувати за новими стандартами («відбудувати краще, ніж було»).

У стратегіях розвитку світових міст закріплені ті пріоритети, на яких має базуватись розвиток міста та його інфраструктури. Серед них — компактність і змішане використання простору; житлова політика; стала мобільність; нульова смертність на дорогах; здорові міста; розумні міста великих даних; міста «нуль відходів»; стійкі міста; соціальна інклюзивність; розвиток багатофункціональних районів та ін. [10; 19]. Відповідно до цих пріоритетів впроваджуються конкретні містобудівні проекти, розробляються плани розвитку міської інфраструктури, змінюються механізми її модернізації. Про нові актуальні тенденції та інновації в розвитку міської інфраструктури з позицій людиноцентризму у відомих працях з урбаністики пишуть Девід Сім, Ян Гейл, Чарльз Лендрі та інші фахівці. Тенденції планування та дизайну міського середовища обґрунтовані в різних концепціях сучасної урбаністики: компактного міста, креативного міста, зеленого міста, смарт-сіті, здорового

міста та ін. Огляд цих засадничих теорій, а також аналіз сучасних тенденцій просторового розвитку багатьох міст дозволяє виділити наступні новітні тренди у плануванні міської інфраструктури:

- 1) різноманітність, багатофункціональність, що передбачає поєднання якнайширшого спектру діяльності людини в міському просторі, включення в забудову різних типів будівель, різноманіття надвірних просторів [16].
- 2) м'яка інфраструктура, тобто доступна, комфортна для усіх. В такому м'якому місті людина може почувати себе вільною, бути толерантною, чутливою, проявляти мікротворчість у повсякденному житті [16]. Якщо тверда інфраструктура міст — це будівлі, дороги, водопостачання, каналізація та ін., то м'яка інфраструктура — це творча атмосфера міста, менталітет людей, які генерують ідеї і загалом будують «креативне місто» [9], в якому забезпечується висока якість життя.
- 3) нашарування, що означає накладання типів житла, громадських установ з різними функціями пошарово в одному будинку, раціональне використання простору довкола будинків та споруд, дахових, терасних площ тощо.
- 4) компактність — тренд, взаємопов'язаний з вищезазначеними і є пріоритетним у просторовому плануванні сучасних міст. Щільна міська забудова творить компактне місто, в якому усі необхідні послуги, інфраструктурні об'єкти місцевого значення знаходяться в пішохідній доступності, що, в свою чергу, мінімізує використання приватного транспорту. Відтак наступним трендом є:
- 5) стала мобільність — розбудова інфраструктури для пересування людей і товарів, яке посилює економічний та соціальний розвиток сучасного та майбутніх поколінь у ефективний і стійкий до змін спосіб, мінімізуючи шкоду навколишньому середовищу від транспортних засобів [17]. Інструментом планування й досягнення сталої мобільності є Плани сталої міської мобільності (ПСММ). Станом на 2022 рік п'ять міст України мали розроблені й затверджені ПСММ: Миколаїв, Полтава, Житомир, Львів, Кам'янець-Подільський. Відповідно до цього тренду застосовуються такі механізми модернізації транспортної інфраструктури міста, як-от «вулиці для всіх», інтеграція велосипедного транспорту, зростання засобів мікромобільності та ін. Тому сучасне місто — це передусім місто піших зон.
- 6) розвиток смарт-інфраструктури, що охоплює: мережу датчиків, вбудованих в об'єкти — дороги, автомобілі, лічильники; генерування даних в надвеликих обсягах (Big Data); мережу цифрових комунікацій, інфраструктуру високої ємності. За результатами обробки значної кількості даних відбувається прийняття рішень.

- 7) інклюзивність, що передбачає рівний доступ до міських благ для усіх містян. Крім впровадження безбар'єрного доступу для маломобільних груп мешканців, цей тренд включає і захищеність, безпеку, комфортну соціальну взаємодію.
- 8) розвиток блакитно-зеленої інфраструктури, надання пріоритетного значення водним об'єктам та зеленим зонам у процесі планування та розвитку міських територій. У сучасній практиці розбудови озелених територій міста створюють «зелені (екологічні) коридори», зелений (або екологічний) каркас, «зелену (або екологічну) інфраструктуру» [14, с. 310]. Для багатьох європейських міст вже розробляється новий вид містобудівної документації — водний план міста як стратегічний документ міського розвитку на засадах екологічної стійкості. Так, у такому плані, розробленому для міста Антверпена, йдеться про три «водні міста»: штучне водне місто (поточна каналізаційна система міста), приховане водне місто (історичні, часто зниклі сліди води в місті) та природне водне місто (природні водні канали та зелені зони всередині та навколо нього). Основна мета водного плану полягає в тому, щоб перемістити фокус зі штучного водного міста на природне водне місто та повернути історичні водні сліди, де це можливо [23].
- 9) кліматична нейтральність — тренд, який формує цілісну наскрізну спрямованість міського розвитку сьогодення і в плануванні міської інфраструктури означає менші витрати ресурсів для будівництва об'єктів і їхньої експлуатації, простіші конструкції, менші розміри будівель для забезпечення природного освітлення та вентиляції, розташування, що сприяє активному пересуванню пішки або велосипедом.

Таким чином, головні тренди та інновації міського розвитку пов'язані з природоорієнтованими рішеннями. Ці інновації з'являються в політичному порядку денному як стратегія адаптації до клімату та підвищення сталості міст [11, с. 9]. Наприклад, відкриті системи управління зливовими водами, включаючи заглиблені парки, дерева, дощові сади, відкриті канали, проникні поверхні та зелені дахи, можуть зменшити повені, запобігти перегріву, забезпечити місця рекреації.

Тенденції розвитку міської інфраструктури значною мірою обумовлюються й певними суспільно-політичними факторами, економічними, технологічними процесами в світі. Так, пандемія коронавірусу та повномасштабна війна Росії проти України суттєво змінили фактори та особливості інфраструктурного розвитку в глобальному масштабі. У щорічному звіті мережі незалежних фірм KPMG «Нові тенденції в інфраструктурі» за підсумками 2023 визначено наступних 10 ключових трендів в розвитку інфраструктури міст: 1) територіальність (врахування особливостей території

всупереч глобалізації; геополітичні зв'язки знають зміни конфігурації, стають нестабільними, а це обумовлює ризики в інфраструктурному секторі і обмежує коло партнерів для співпраці); 2) сталий розвиток — на радарі; 3) настає ера кастомізації та персоналізації, індивідуальних рішень в плануванні інфраструктури відповідно до індивідуальних потреб; 4) інфляція, ціноутворення та ланцюги поставок підвищують ризик банкрутства для багатьох розробників, планувальників, підрядників; 5) цифрові технології в інфраструктурі; 6) міста знаходяться у пошуку своєї мети (зміна зайнятості, переваги віддаленої роботи, електронної комерції впродовж кількох останніх років призвели до зміни пріоритетів в плануванні та користуванні інфраструктурою); 7) кліматичні питання у порядку денному інституційних інвесторів; 8) безпека ланцюгів постачання; 9) робота з безповоротними витратами та покинутими активами (цінностями індустріальної епохи, які не відповідають очікуванням сталого розвитку); 10) визначення поняття інфраструктури еволюціонує, розширюється його зміст [24].

Сучасні тенденції та інновації у плануванні міської інфраструктури змінюють дизайн міського середовища. Свого часу у 1960–80-х рр. XX ст. пішохідні вулиці як тренд, а надалі — як головна ідея концепції «нового урбанізму», встановили якісні критерії в уявленнях про комфорт міського середовища, «ставши своєрідним ідеалом повноцінного міського простору, який за своїм рівнем не має бути нижчим за інтер'єрний» [6, с. 109]. Відповідно до сучасних тенденцій та інновацій у плануванні міського простору, усі елементи дизайну міста плануються за принципами історичної спадкоємності, екологічної комфортності, пріоритетності природних компонентів середовища, естетичної привабливості та індивідуальності. Створити безбар'єрне середовище в «місті для всіх» можливо лише із застосуванням ключових принципів універсального дизайну. Універсальний дизайн охоплює заклади охорони здоров'я, освіти та культури, громадські місця, транспорт, комерційні будівництва, житло, громадські будівництва, заклади для охорони історичних об'єктів та релігійні установи тощо, а його головними принципами є: рівність та доступність використання; гнучкість в користуванні; простота й інтуїтивне використання; доступно викладена інформація; терпимість до помилок; малі фізичні зусилля; наявність необхідного розміру, місця, простору [20; 22].

Зазначені принципи та пріоритети просторового планування є основою розроблених стратегій і конкретних проєктів відбудови для багатьох міст України. За підсумками конференції в Лугано було розроблено 15 національних програм відновлення на період до 2032 року. Це програми: макрофінансова стабільність, енергетична безпека і перехід,

модернізація регіонів і житлового будівництва, логістика та сполучення, оборона та безпека, соціальна інфраструктура та ін. [13]. В першу чергу, мова йде про дотримання принципів Європейського зеленого курсу — відмову від викопного палива (насамперед — вугілля), зменшення викидів CO₂, підвищення енергоефективності економіки та скорочення втрат енергії. Держава має підтримувати розвиток секторів з високою доданою вартістю та нових промислових галузей, таких як: будівництво енергоефективного житла; вуглецево нейтральне сільське господарство і виробництво продуктів харчування; енергоефективне машинобудування; відновлювана енергетика; електроніка та ін. Це й нові стандарти просторового планування споруд задля безпеки, творення безбар'єрного простору для маломобільних людей, відновлення містоформуючих галузей і підприємств, які становлять економічну основу розвитку міст. Дискусійним

в сучасних реаліях для українських міст є тренд ущільнення забудови, передусім з позиції створення умов для захисту та безпеки мешканців в умовах непередбачуваних ситуацій.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Впродовж останніх десятиліть відбулися суттєві зміни концептуальних підходів та практичних рішень в плануванні міської інфраструктури. Пріоритетність комфортного, зручного і безпечного середовища змінює стандарти і принципи міського дизайну. Для українських міст ці пріоритети є важливими для вирішення нагальних проблем просторового планування в процесі повоєнної відбудови. В подальших наукових дослідженнях необхідним є доповнення методологічної платформи української урбаністики та продовження наукових обґрунтувань повоєнного відновлення інфраструктури українських міст в руслі сучасних світових трендів просторового розвитку.

Література

1. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова — д.е.н. В.В. Небрат]; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозу. НАН України». К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (дата звернення: 18.04.2024).
2. Галеґуа Дж. Розумні міста / перекл. О. Стукало. 2021. 191 с.
3. Гуманізація транспортно-пішохідної інфраструктури крупнішого міста : монографія / М.А. Вотінов, О.В. Смірнова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків, 2020. 99 с.
4. Гел Й. Міста для людей / пер. О. Любарської. 2018. 280 с.
5. Запатріна І.В., Шатковська А.О. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: досвід для України. Київ, 2023. 86 с. URL: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf (дата звернення: 20.04.2024).
6. Іванов-Костецький С.О. Засоби дизайну: малі архітектурні форми. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Архітектура*. 2015. № 816. С. 109–117.
7. Каталог проектів українських громад. URL: <https://rebuildukraine.in.ua/proiektu-hromad> (дата звернення: 20.04.2024).
8. Загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України, зросла до майже \$155 млрд. — оцінка KSE Institute станом на січень 2024 року. *Київська школа економіки*. 2024. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zroslo-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-standom-na-sichen-2024-roku/> (дата звернення: 20.04.2024).
9. Лендрі Ч. Креативне містотворення: його сила і можливості / пер. А. Діамант. 2020. 252 с.
10. Стеценко А. Міста-2030: 10 запланованих революцій. *Інформаційне агентство «Великий Київ»*. 2020. URL: <https://bigkyiv.com.ua/mista-2030-desyat-zaplanovanih-revolutsij/> (дата звернення: 18.04.2024).
11. Міста, природа та інновації. Нові напрямки розвитку. *Міжнародний інститут економіки промислового середовища (IIIEE) при Лундському університеті*. 2020. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Urban-Nature-Compendium-UKR.pdf> (дата звернення: 21.04.2024).
12. Назарук М. Міська екологічна інфраструктура — матеріальна основа гармонійного соціально-екологічного середовища. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2010. Вип. 38. С. 238–242.
13. План відбудови України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 21.04.2024).
14. Рубан Л.І., Древаль І.В. Наукові підходи щодо організації «блакитно-зеленої» інфраструктури міста в умовах зміни клімату. *Містобудування та територіальне планування*. 2023. Вип. 84. С. 309–321.
15. Рудакевич І.Р. Суспільно-географічні проблеми розвитку транспортної інфраструктури великого міста (на матеріалах обласних центрів Західного регіону України): дис. канд. геогр. наук: 11.00.02; Львів. нац. ун-т ім. І.Франка, 2009. 210 с.
16. Сім Д. М'яке місто. Щільність забудови для щоденного життя / перекл. Я. Осетрова, О. Колодюк. 2023. 236 с.

17. Стратегія сталої та розумної мобільності — європейський транспорт на шляху до майбутнього: неофіційний український переклад документу Європейського Союзу. *Європейська Комісія*. Брюссель, 09.12.2020. URL: https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU_SSMS_Ukrainian-Translation.pdf (дата звернення: 18.04.2024).

18. Маркевич К., Сіденко В. Смарт-інфраструктура у сталому розвитку міст: світовий досвід та перспективи України. К., 2021. 400 с.

19. Стратегія розвитку міста Берлін. *Berlin.de: das offizielle Hauptstadtportal*. URL: <https://www.berlin.de/sen/stadtentwicklung/planung/berlinstrategie/> (дата звернення: 15.04.2024).

20. Semigina T. *Універсальний дизайн у містах України: обов'язки та можливості громади. Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика: конф.* 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/327843669_Universalnij_dizajn_u_mistah_Ukraini_obov'azki_ta_mozlivosti_gromadi (дата звернення: 16.03.2024).

21. Тимошенко А. Як змінюється концепція інфраструктури. *KPMG*. 2023. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2023/02/yak-zminuyetsya-kontseptsiya-infrastruktury.html> (дата звернення: 15.04.2024).

22. Як зробити місто комфортним для усіх: принципи універсального дизайну. *Універсальний Дизайн*. URL: <https://ud.org.ua/statti/72-yak-zrobiti-misto-komfortnim-dlya-usikh-filosofiya-universalnogo-dizajnu> (дата звернення: 20.04.2024).

23. De Urbanisten, Waterplan Antwerp, Belgium, 2018–2019. URL: http://www.urbanisten.nl/wp/?page_id=47 (дата звернення: 01.08.2023).

24. Emerging trends in infrastructure. *KPMG International*. 2023. 26 p.

25. Lozynskyy R. Pantyley V., Sawicka A. The smart city concept in Poland and Ukraine: in search of cooperation opportunities. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. 2021. 52(52). P. 95–109.

26. Urban Innovation Trends: a Global Report Four-Cycle Review of the Guandzhou International Award for Urban Innovation. 2013. 95 p.

27. Science, technology and innovation for sustainable urban development in a post-pandemic world. 2022. *United Nations*. 48 p.

References

1. Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy [Reconstruction for Development: Foreign Experience and Ukrainian Prospects]: *mizhnarodna kolektyvna monohrafiia* / [redkolehiia, holova — d.e.n. V.V. Nebrat]; NAN Ukrainy, DU “In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy”. K., 2023. 571 p. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> [in Ukrainian].

2. Halehua, Dz. (2021). Rozumni mista [Smart cities] / perekl. O.Stukalo [in Ukrainian].

3. Votinov, M.A., & Smirnova, O.V. (2020). Humanizatsiia transportno-pishokhidnoi infrastruktury krupnishoho mista [Humanizing the transport and pedestrian infrastructure of a large city]: monohrafiia. Kharkiv. nats. un-t misk. hosp-va im. O.M. Beketova. Kharkiv [in Ukrainian].

4. Gel, Y. (2018). Mista dlia liudei [Cities for people] / per. O.Liubarskoi [in Ukrainian].

5. Zapatrina, I.V. (2023). Dosvid pisliavoiennoho vidnovlennia mist svitu: dosvid dlia Ukrainy [The experience of post-war reconstruction of cities around the world: lessons for Ukraine]. Kyiv. URL: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf [in Ukrainian].

6. Ivanov-Kostetskyi, S.O. (2015). Zasoby dyzainu: mali arkhitekturni formy [Design tools: small architectural forms]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politehnika”*. *Arkhitektura*, 816, 109–117 [in Ukrainian].

7. Katalog proektiv ukraïnskykh hromad [Catalog of projects of Ukrainian communities]. URL: <https://re-buildukraine.in.ua/proiekty-hromad> [in Ukrainian].

8. Zahalna suma zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy, zrosla do maizhe \$155 mlrd — otsinka KSE Institute stanom na sichen 2024 roku [\$155 billion — the total amount of damages caused to Ukraine’s infrastructure due to the war, as of January 2024]. *Kyivska shkola ekonomiky*. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-zrosla-do-mayzhe-155-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-sichen-2024-roku> [in Ukrainian].

9. Lendri, Ch. (2020). Kreatyvne mistotvorennia: yoho syl a mozhlyvosti [Creative urban development: its power and opportunities] / pereklad. A.Diamant [in Ukrainian].

10. Stetsenko, A. (2020). Mista-2030: 10 zaplanovanykh revoliutsii [Cities 2030: ten planned revolutions]. *Informatsiïne ahentstvo “Velykyi Kyiv”*. URL: <https://bigkyiv.com.ua/mista-2030-desyat-zaplanovanih-revolutsij/> [in Ukrainian].

11. Mista, pryroda ta innovatsii. Novi napriamky rozvytku [Cities, nature and innovation. New directions of development]. (2020). *Mizhnarodnyi instytut ekonomiky promyslovoho seredovyshcha (IIIEE) pry Lundskom uni-versyteti*. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Urban-Nature-Compendium-UKR.pdf> [in Ukrainian].

12. Nazaruk, M. (2010). Miska ekolohichna infrastruktura — materialna osnova harmoniinoho sotsialno-ekolohichnogo seredovyshcha [Urban environmental infrastructure is the material basis for a harmonious social and ecological environment]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya heohrafichna*, 38, 238–242 [in Ukrainian].

13. Plan vidbudovy Ukrainy [Plan of reconstruction of Ukraine]. URL: <https://recovery.gov.ua/> [in Ukrainian].
14. Ruban, L. I., & Dreval, I. V. (2023). Naukovi pidkhody shchodo orhanizatsii “blakytно-zelenoi” infrastruktury mista v umovakh zminy klimatu [Scientific approaches to the organization of “blue-green” city infrastructure in the context of climate change]. *Mistobuduvannia ta terytorialne planuvannia*, 84, 309–321 [in Ukrainian].
15. Rudakevych, I. R. (2009). Suspilno-heohrafichni problemy rozvytku transportnoi infrastruktury velykoho mista (na materialakh oblasnykh tsentriv Zakhidnoho rehionu Ukrainy) [Socio-Geographical Problems of the Development of the Transport Infrastructure of a Large City (Based on the Materials of Regional Centers of the Western Region of Ukraine)]: dys. ... kand. heohr.; Lviv. nats. un-t im. I. Franka [in Ukrainian].
16. Sim D. (2023). Miake misto. Shchilnist zabudovy dlia shchodennoho zhyttia [Soft city. Building density for everyday life] / perekl. Ya. Osetrova, O. Kolodiuk [in Ukrainian].
17. Stratehiia staloi ta rozumnoi mobilnosti — yevropeyskyi transport na shliakhu do maibutnoho [The strategy of sustainable and smart mobility is European transport on the way to the future]: neofitsiinyi ukrainskyi pereklad dokumentu Yevropeiskoho Soiuzu. (2020). *European Commission*. Brussels. URL: https://visionzero.org.ua/wp-content/uploads/2023/03/EU_SSMS_Ukrainian-Translation.pdf [in Ukrainian].
18. Markevych, K., & Sidenko, V. (2021). Smart-infrastruktura u stalomu rozvytku mist: svitovyi dosvid ta perspektyvy Ukrainy [Smart infrastructure in sustainable urban development: global experience and prospects for Ukraine]. Kyiv [in Ukrainian].
19. Stratehiia rozvytku mista Berlin [Development strategy of the city of Berlin]. *Berlin.de: das offizielle Hauptstadtportal*. URL: <https://www.berlin.de/sen/stadtentwicklung/planung/berlinstrategie/> [in Ukrainian].
20. Semigina, T. (2017). Universalnyi dyzain u mistakh Ukrainy: oboviazky ta mozhlyvosti hromady [Universal design in Ukrainian cities: responsibilities and opportunities for the community]. *Rehionalna polityka: istoriia, polityko-pravovi-zasady, arkhitektura, urbanistyka: konf.* URL: https://www.researchgate.net/publication/327843669_Universalnij_dizajn_u_mistah_Ukraini_obovazky_ta_mozlivosti_gromady [in Ukrainian].
21. Tymoshenko, A. (2023). Yak zminiuietsia kontseptsii infrastruktury [How the concept of infrastructure is changing]. *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2023/02/yak-zminyuyetsia-kontseptsiiya-infrastruktury.html> [in Ukrainian].
22. Yak zrobyty misto komfortnym dlia usikh: pryntsypy universalnoho dyzainu [How to make a city comfortable for everyone: principles of universal design]. *Universalnyi Dyzain*. URL: <https://ud.org.ua/statti/72-yak-zrobiti-misto-komfortnim-dlya-usikh-filosofiya-universalnogo-dizajnu> [in Ukrainian].
23. De Urbanisten, Waterplan Antwerp, Belgium, 2018–2019. URL: http://www.urbanisten.nl/wp/?page_id=47
24. Emerging trends in infrastructure. (2023). *KPMG International*.
25. Lozynskyy, R. Pantyley, V., & Sawicka, A. (2021). The smart city concept in Poland and Ukraine: in search of cooperation opportunities. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, 52(52), 95–109.
26. Urban Innovation Trends: A Global Report Four-Cycle Review Of The Guandzhou International Award For Urban Innovation. (2013).
27. Science, technology and innovation for sustainable urban development in a post-pandemic world. (2022). *United Nations*.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024

Назаренко Марина Олександрівна

*кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Nazarenko Maryna

*PhD in Public Administration, Senior Lecturer of the
Department of Public Management and Administration
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-2116-754X*

Лазор Олег Ярославович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського*

Lazor Oleg

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration
Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-5989-8527*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9841

ПОЗИТИВНИЙ ДОСВІД ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ҐЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В СВІТІ

POSITIVE EXPERIENCE AND FEATURES OF DEVELOPMENT STATE GENDER POLICY IN THE WORLD

Анотація. Вступ. Постійні політичні, економічні, соціальні, міграційні, демографічні та інші кризи в Україні, пандемія, повномасштабне вторгнення російської федерації та інші проблеми, не дають змоги глибоко обміркувати та приділяти достатньої уваги ґендерним питанням. А сьогодні це питання набуває неабиякого значення. Тому що саме ґендерний паритет, тобто рівноважне представлення чоловіків у жінок у всіх сферах суспільного життя, зокрема у публічному управлінні, сприятиме розв'язанню багатьох суспільних проблем, таких як: недовіра суспільства до дій суб'єктів владних повноважень, неврахування думки та інтересів усіх верств населення при прийнятті управлінських рішень, недостатньо сформовано та розвинена політична та державно-управлінська культура тощо. Тому, було б доцільно проаналізувати позитивний досвід та особливості розвитку державної ґендерної політики в зарубіжних країнах, які показали найкращі результати в цьому питанні та використати його в українській державі, враховуючи реалії сьогодення.

Мета. Метою дослідження є аналіз проведення державної ґендерної політики в зарубіжних країнах, вивчення позитивного досвіду щодо забезпечення ґендерної рівності в органах публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання питання ґендерної рівності в усіх сферах життєдіяльності суспільства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі державної ґендерної політики та вивчають основні аспекти ґендерного паритету в публічному управлінні; 3) офіційні статистичні дані, що стосуються питання ґендерної рівності як в Україні, так і в інших країнах світу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод системного та порівняльного аналізу (для вивчення концептуальних засад та принципів державної ґендерної політики в зарубіжних країнах та порівняння з вітчизняною практикою), метод дедукції (для формулювання висновків щодо здійснення державної ґендерної по-

літики в зарубіжних країнах), логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків), метод прогнозування (для формулювання рекомендацій щодо подальших наукових розвідок в даному напрямі).

Результати. У науковій статті розглянуто позитивну практику реалізації державної ґендерної політики в зарубіжних країнах, які мають значний прозрес та успіх в цьому питанні. Зокрема, приділено увагу саме ґендерній рівності в органах публічного управління та політиці. А також надано рекомендації щодо застосування такої позитивної практики в українських реаліях.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу щодо ґендерного квотування в органах публічного управління і, зокрема, встановлення жорстких санкцій при недотриманні квот в органах державної влади та органах місцевого самоврядування в Україні. Варто звернути увагу на підвищення ґендерної грамотності публічних службовців, шляхом введення обов'язкових навчальних заходів з питань ґендерного паритету в органах публічного управління. А також варто в наступних наукових розвідках дослідити позитивний досвід не лише європейських країн, але і інших країн світу, зокрема Нової Зеландії, Нікарагуа та Намібії, які входять до списку країн з найбільшою кількістю ґендерно рівних умов у світі.

Ключові слова: державна ґендерна політика, ґендерна рівність, публічне управління, світовий досвід, децентралізація, ґендерний паритет.

Summary. Introduction. Constant political, economic, social, migration, demographic and other crises in Ukraine, the pandemic, the full-scale invasion of the Russian Federation and other problems do not allow us to deeply consider and pay sufficient attention to gender issues. And today, this issue is becoming extremely important. Because it is gender parity, i.e. a balanced representation of men and women in all spheres of public life, in particular in public administration, that will contribute to the solution of many social problems, such as: public distrust of the actions of subjects of authority, disregard of the opinion and interests of all strata population when making management decisions, insufficiently formed and developed political and state-management culture, etc. Therefore, it would be expedient to analyze the positive experience and peculiarities of the development of state gender policy in foreign countries, which showed the best results in this matter, and to use it in the Ukrainian state, taking into account the realities of today.

Purpose. The purpose of the research is to analyze the development and implementation of state gender policy in foreign countries, to study positive experience in ensuring gender equality in public administration

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for regulating the issue of gender equality in all spheres of society's life; 2) works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of state gender policy and study the main aspects of gender parity in public administration; 3) official statistical data concerning the issue of gender equality both in Ukraine and in other countries of the world.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: the method of systematic and comparative analysis (to study the conceptual bases and principles of state gender policy in foreign countries and comparison with domestic practice), the deduction method (to formulate conclusions regarding the implementation of state gender policy in foreign countries), logical generalization of results (for formulating conclusions), forecasting method (for formulating recommendations for further scientific research in this direction).

Results. The scientific article examines the positive practice of implementing state gender policy in foreign countries that have made significant progress and success in this matter. In particular, attention was paid to gender equality in public administration and politics. Recommendations on the application of such positive practice in Ukrainian realities are also provided.

Discussion. In further research, it is proposed to focus attention on gender quotas in public administration bodies and, in particular, the establishment of strict sanctions for non-compliance with quotas in state authorities and local self-government bodies in Ukraine. It is worth paying attention to increasing the gender literacy of public servants by introducing mandatory training measures on gender parity in public administration. And it is also worth investigating the positive experience of not only European countries, but also other countries of the world, in particular New Zealand, Nicaragua and Namibia, which are included in the list of countries with the largest number of gender equal conditions in the world, in the following scientific investigations.

Key words: state gender policy, gender equality, public administration, world experience, decentralization, gender parity.

Постановка проблеми. Сьогодні світ зіткнувся із багатьма викликами сучасності. Це пов'язано із природними, техногенними та іншими катастрофами, війнами, кризами, стрімкою комп'ютеризацією та технологізацією усіх процесів життєдіяльності людини тощо. Демократичні, соціально орієнтовані держави намагаються бути гнучкими та адаптивними, наприклад, проводячи ряд реформ в різних сферах, таких як: політичній, правовій, медичній, соціальній, культурній, економічній, медичній, освітній, і, звичайно, ґендерній.

Основна стратегічна ціль України — стати повноправним членом Європейського Союзу. Для її досягнення українська держава повинна провести ряд реформ у всіх сферах суспільного життя, що відповідатимуть європейським цінностям та стандартам. Так як, саме ґендерна політика виступає однією з головних засад формування громадянського суспільства, проведення вдалих реформ децентралізації, досягнення консенсусу між органами публічного управління та населенням і зумовило актуальність досліджуваної нами тематики.

В сучасних умовах децентралізації, коли стрімко розвивається лідерство в органах публічної влади, зокрема в органах місцевого самоврядування, постає нагальне питання в аналізі та оцінці гендерної рівності у сфері управління.

Сьогодні ми спостерігаємо тенденцію змін щодо гендерного паритету в Україні в кращу сторону. У 2023 році за індексом глобального гендерного розриву (Global Gender Gap Index), Україна посіла 66 місце серед 146 країн світу [6], у порівнянні з 2022 роком, де Україна посіла лише 81 місце, ситуація значно покращилася [5]. І, хоча Україна досягла значних успіхів в цьому питанні, у порівнянні з попередніми роками, проблема порушення прав жінок в управлінні залишається актуальною і потребує нагального вирішення [11, с. 450].

Як бачимо зі звіту Global Gender Gap Index, у 2023 році країною з найбільшою кількістю гендерно рівних умов була Ісландія. Загалом країни Північної Європи складають чотири з п'яти найбільш гендерно рівних країн у світі. Це такі країни як Норвегія, Фінляндія, Швеція і, звичайно, Ісландія, відомі своїм високим рівнем гендерної рівності [13]. В першу десятку входять також Литва, Бельгія, Німеччина, Нова Зеландія, Нікарагуа та Намібія.

Так як, гендерні стереотипи досить глибоко вкорінені в менталітеті українського суспільства, тому для успішного проведення реформ в країні та наближення до європейських цінностей та стандартів влади, державним службовцям, посадовим особам місцевого самоврядування, представникам громадянського суспільства необхідно як скоріш осмислити, зрозуміти та знайти шляхи запобігання і вирішення гендерних проблем. Тому, вважаємо за доцільне розглянути позитивний досвід проведення державної гендерної політики, зокрема гендерної рівності в публічному управлінні в деяких з вищезазначених країн, які продемонстрували значний прогрес в цьому питанні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання особливостям становлення та розвитку гендерної політики, присвячено велику кількість наукових праць. Вивченню питань, що стосується реалізації державної гендерної політики присвячено праці багатьох науковців, зокрема Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. [10] тощо. Вивчення питання гендерної рівності в світі, займаються такі науковці, як Аніщук Н.В. [1; 2], Білоскурська О. [3], Ярош О.Б. [14] та багато інших. Однак, питання щодо зарубіжного досвіду гендерної рівності саме в органах публічного управління, розкрито недостатньо повно.

Мета. Метою дослідження є аналіз розвитку та проведення державної гендерної політики в зарубіжних країнах, вивчення позитивного досвіду щодо забезпечення гендерної рівності в органах публічного управління.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання питання гендерної рівності в усіх сферах життєдіяльності суспільства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі державної гендерної політики та вивчають основні аспекти гендерного паритету в публічному управлінні; 3) офіційні статистичні дані, що стосуються питання гендерної рівності як в Україні, так і в інших країнах світу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод системного та порівняльного аналізу (для вивчення концептуальних засад та принципів державної гендерної політики в зарубіжних країнах та порівняння з вітчизняною практикою), метод дедукції (для формулювання висновків щодо здійснення державної гендерної політики в зарубіжних країнах), логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків), метод прогнозування (для формулювання рекомендацій щодо подальших наукових розвідок в даному напрямі).

Виклад основного матеріалу. В Україні сьогодні проводяться активно реформи децентралізації і тут важливим аспектом є впровадження гендерної демократії — система волевиявлення двох статей — жінок і чоловіків у органах публічного управління як рівних у правах і можливостях, що законодавчо закріплені й реально забезпечені в усвідомленні політико-правових принципів, діях, розбудові суспільних і державних структур з урахуванням гендерних інтересів і потреб [4, с. 14].

Популяризуючи ідеї гендерної рівності та ролі жінок у політиці та публічному управлінні, підтримці прав жінок та рівних можливостей, матиме позитивний вплив, в першу чергу, на розвиток соціальної сфери в країні [3, с. 131].

Ісландія. Ісландія має одні з найбільш прогресивних у світі політик щодо гендерної рівності, в тому числі і в публічному управлінні. Ця країна стабільно очолює рейтинг Індексу глобального гендерного розриву протягом останніх 14 років. Саме Ісландія стала першою демократичною країною у світі, яка обрала жінку на пост президента — Вігдіс Фіннбогадоттір, яка стала главою держави у 1980 році. Вона є однією з небагатьох жінок на планеті, які протягом багатьох років очолювали країну — пані Фіннбогадоттір займала посаду президента впродовж чотирьох каденцій — до 1996 року [8].

В Ісландії активно працює спеціалізований Центр з питань рівності чоловіків і жінок. Головне завдання цієї установи полягає у наданні консультацій населенню країни з питань рівності статей, також його співробітники займаються просвітою громадян щодо проблематики рівноправності [8]. Цікавим є досвід запровадження чіткої квотної моделі для виконавчих комітетів усіх державних організацій.

Швеція. Державна гендерна політика Швеції зосереджена на забезпеченні рівних можливостей та представництва для жінок і чоловіків на всіх рівнях державного сектору та місцевого самоврядування.

Швеція належить до країн із найвищим ступенем рівності між чоловіками і жінками. У більшості органів публічної управління обидві статі представлені майже однаково. Частка зайнятості жінок складає 79% і є однією з найвищих у світі.

Причиною такої позитивної тенденції є добре розвинута система соціального забезпечення, що дозволяє жінкам легше поєднувати роботу з родинними обов'язками. Головна мета шведської політики гендерної рівності полягає в тому, щоб чоловіки і жінки мали однакове право на формування суспільства і влаштування свого власного життя [4, с. 55].

Для того щоб це уможливити, в Швеції існує ціла низка державних органів що активно координують, контролюють і реалізують державну політику рівності між статями (див. рис. 1).

Норвегія. Сучасна Норвегія докладає багато зусиль щодо проведення гендерно-правових реформ у різних сферах життєдіяльності норвезького суспільства. Пов'язане це з тим, що одним з пріоритетів внутрішньої і зовнішньої політики Норвегії

є гендерна рівність. У сучасній Норвегії жінки посідають високі посади на державному рівні. Наприклад, Норвегія стала першою серед скандинавських країн, де на посаду прем'єр-міністра було обрано жінку — Гру Гарлем Брундтланд у 1981 році вперше очолила уряд країни [2, с. 272].

Шлях Норвегії до вдалого проведення державної гендерної політики розпочався із прийняття Закону про рівноправність статей в 1978-х році, у період піднесення жіночого руху, який масштабно визначив мету гендерної діяльності держави — встановлення рівного статусу між особами різної статі. При цьому враховується становище жінок як більш дискримінованої групи й ставиться наголос на необхідності особливої концентрації уваги на поліпшенні її становища, не відходячи від загальної стратегічної лінії — рівності статей [4, с. 12]. У 1981 році в закон про рівноправність статей були внесені поправки щодо підтримки гендерного балансу в державних комітетах та інших організаціях. У 2018 році законодавство щодо гендерної рівності було в черговий раз переглянуто і було прийнято Закон про рівність та боротьбу з дискримінацією. В законі окрема увага концентрується на економічних аспектах рівності між

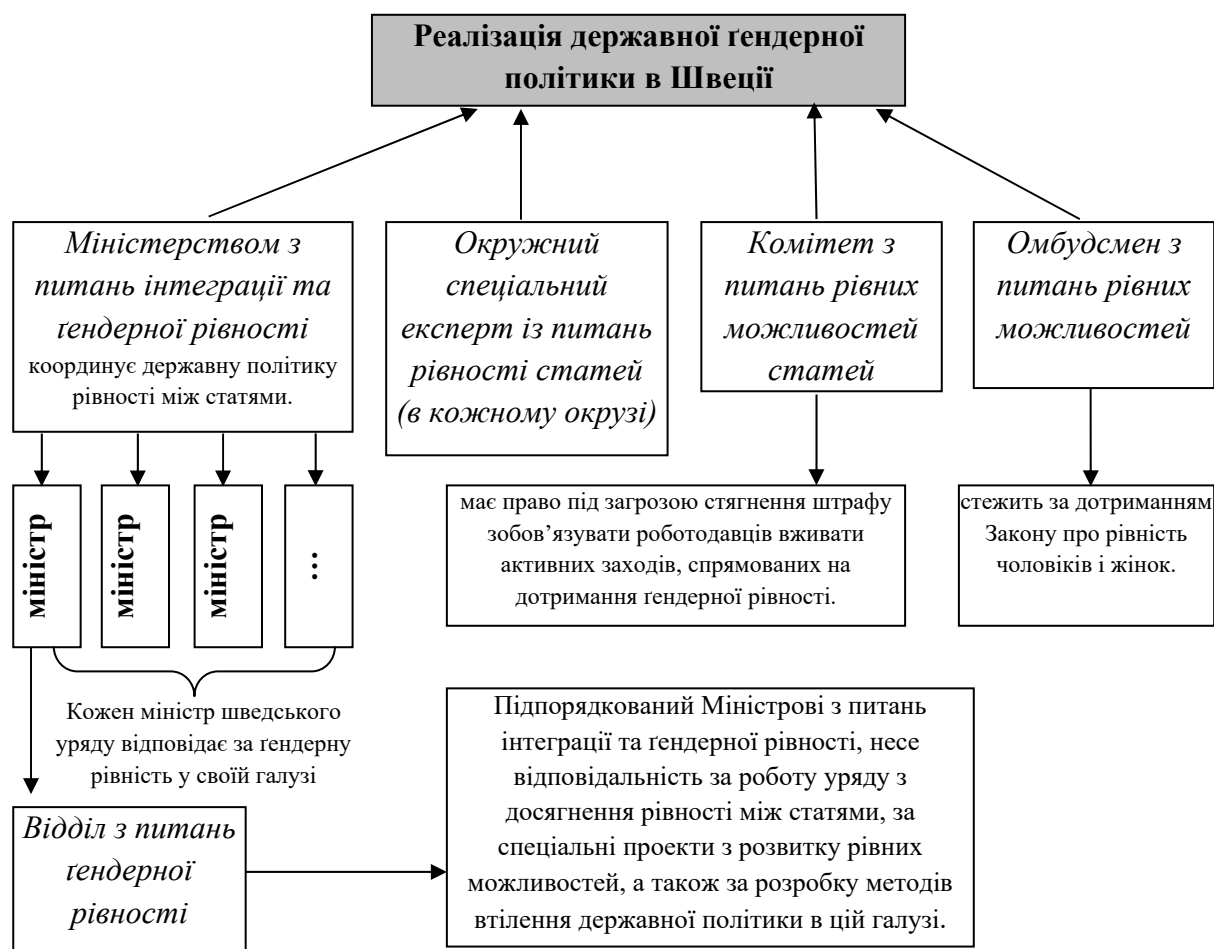


Рис. 1. Реалізації державної гендерної політики в Швеції
Джерело: узагальнено авторами на основі [4, с. 53–54]

чоловіками та жінками стосовно рівних прав на ринку праці та рівноцінної оплати за однакову роботу. Цей закон стимулює роботодавців щодо просування гендерної рівності та надає механізми для ліквідації випадків дискримінації [2, с. 273]. Тобто бачимо, що в Норвегії були проведені одні з найдієвих гендерно-правових реформ у світі.

Також, дієвим механізмом становлення гендерної рівності став процес збільшення представництва жінок в парламенті.

Фінляндія. У Фінляндії, так як і в Швеції, запроваджено посаду омбудсмена з питань гендерної рівності, який може надавати рекомендації, але не має право застосовувати санкції.

Цікавим є досвід щодо запобігання дискримінації за статтю в усіх сферах, зокрема і в публічному управлінні: у 1986 році вступив у дію Акт про гендерну рівність. Ним заборонено дискримінацію за ознакою статі, на підставі якого особа може пред'явити зиск, якщо вона вважає, що відносно неї проявлена дискримінація, наприклад, під час призначення на ту чи іншу посаду. Роботодавець, який припустив порушення, зобов'язаний сплатити компенсацію постраждалій стороні [4, с. 56].

На виконання визначених гендерних стратегій запроваджено систему квот у політичній і адміністративній сферах. Плани з досягнення рівності застосовуються на ринку праці. Правило квоти у Фінляндії свідчить, що до складу будь-якого урядового комітету повинно входити не менше 40% осіб недостатньо представленої статі. Проте, дана система квот не розповсюджується на вибори, тобто «жіночих квот» під час виборів до законодавчих органів не існує. Плани щодо досягнення рівності означають, що на ринку праці кожне підприємство, на якому працює більше п'ятдесяти працівників, повинно скласти план щодо досягнення рівності, тобто пояснити, як передбачається досягнути і підтримати гендерну рівність. Внесені зміни до Акту про рівність у 1995 році вимагають від роботодавця прийняття активних заходів щодо забезпечення гендерної рівності [4, с. 56].

Як зазначає Ярош О.Б., вивчення досвіду гендерної політики Норвегії, Швеції та Фінляндії дає можливість зробити наступні висновки:

- політичними суб'єктами гендерних перетворень у Скандинавських країнах виступають: держава, політичні партії, громадські організації, ЗМІ, органи місцевого самоврядування, судова система;
- зрушення гендерної ситуації в Скандинавських країнах відбулися під впливом потужного солідаризованого жіночого руху;
- ефективним засобом досягнення гендерної рівності було запровадження інституту гендерного квотування;
- створення жіночих секцій у політичних партіях стало невід'ємною складовою частиною політичної культури Скандинавських країн;

– у Швеції, Норвегії, Фінляндії напрацьований системний механізм впровадження гендерної рівності у всі сфери суспільства, зокрема і в сферу публічного управління [14, с. 318].

Також, на нашу думку, цікавим є досвід створення відповідного міністерства та контролюючих органів, зокрема Інституту омбудсмена щодо забезпечення гендерної рівності.

Німеччина. У Німеччині ще з 1970-х років провадиться так звана політика рівноправності, головною метою якої є забезпечення повного втілення проголошеної на законодавчому рівні рівності між чоловіками і жінками в реальне життя.

Нагадаємо, що 3 стаття німецької Конституції проголошує рівні права для всіх людей, незалежно від статі [12].

В Німеччині досить розвинений правовий механізм щодо реалізації рівності статей в усіх сферах суспільного життя:

- Закон про встановлення рівності жінок і чоловіків (30 листопада 2001 р.) — особлива увага приділена забезпеченню юридичних можливостей для жінки, яка найбільше потерпає від нерівності статей. І водночас зауважується, що «кількість жінок тоді вважається недостатньою, коли вони становлять менше 50% від загалу працюючих» [4, с. 10];
- Закон про рівне ставлення (2006 р.) — запобігання дискримінації за ознакою статі стосовно кандидатів на роботу;
- Закон щодо усунення гендерного розриву в оплаті праці — він забороняє дискримінацію в оплаті праці за ознакою статі та дає працівникам право запитувати про те, як їх зарплата порівнюється із середньою зарплатою колеги іншої статі з такою ж або еквівалентною роботою [12].
- Національна стратегія (2020 р.) — для всіх урядових структур чітко визначені цілі, включаючи скорочення гендерного розриву в оплаті праці та збільшення частки жінок в бізнесі і політиці [12].

Німеччина, так як і Скандинавські країни, впровадила політику квотування. Але, на відміну від вищезгаданих країн, така політика «трудових квот для жінок», яка була покликана попередити можливу дискримінацію жінки, яка прагне обійняти керівну посаду, на жаль, не була ефективною. Організації не дотримуються принципу квотного розподілу посад між жінками та чоловіками, оскільки ніякої відповідальності у вигляді покарання не несуть [12].

В нині діючому уряді Олафа Шольца на посадах міністрів працює вісім жінок та дев'ять чоловіків — взагалі-то в німецькій політиці діють квоти на представництво жінок у партіях. Наприклад, у Партії зелених з моменту створення була відразу передбачена норма, що у виборчих списках повинна бути рівна кількість чоловіків та жінок [12].

Литва. Литовська Республіка ставить за мету забезпечення можливостей для рівності статей,

посилаючись на вимоги Конституції, і детально регламентує діяльність, що сприятиме утвердженню такої рівності [4, с. 14].

Литва втілює у практику всі рекомендації Європейського Союзу, адаптуючи своє законодавство до його вимог. З 1 березня 1999 року набув чинності Закон про рівні можливості жінок і чоловіків, призначення якого забезпечити здійснення закріплених у Конституції Литовської республіки гендерних можливостей для всіх.

Для ефективного виконання цього Закону запроваджена з 20 квітня 1999 року служба Контролера з рівних можливостей жінок і чоловіків і затверджено положення про цю службу і її регламент. Просуванням жінок у всі сфери життєдіяльності суспільства займаються громадські організації Литви [4, с. 57–58].

Бельгія. Сьогодні Бельгія демонструє суперечливі, на наш погляд, гендерно-правові реформи в країні.

Однак, необхідно зазначити, що саме у Бельгії жінки посідають високі посади на державному рівні. Так, у 2020 р. було сформовано новий федеральний уряд, який складається з десяти чоловіків-міністрів та десяти жінок-міністерок [1, с. 331]. Це приклад одного з найбільш гендерних урядів у світі. Відмітимо, що уряд Нової Зеландії також досяг абсолютної гендерної рівності.

Гендерна політика є одним із пріоритетних напрямів діяльності держави, оскільки проблеми паритетних прав і можливостей чоловіків і жінок є актуальними сьогодні [10, с. 37]. Незважаючи на досить розвинену нормативно-правову базу України та координацію дій держави з питань гендерної рівності інститутами ООН, створення посади Урядового уповноваженого з питань гендерної політики, прийняття відповідних стратегій та концепцій, у країні поглиблюється проблема системної гендерної нерівності, зокрема в органах публічного управління та політиці.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Для того, щоб стати європейською, демократичною, соціальною державою, необхідно проводити ефективну державну гендерну політику,

а особливо звертати увагу на рівність можливостей чоловіків і жінок та їх представництво в органах публічної управління. Це сприятиме підвищенню довіри у процесі прийняття управлінських рішень з боку суспільства, зміцненню демократії та розвитку соціально-правової держави.

Як бачимо з досвіду зарубіжних країн, що вони пройшли досить довгий шлях до ефективного забезпечення гендерної рівності в органах публічного управління та політиці, зокрема. І як зазначають експерти, що навіть країни з найкращою практикою у цьому питанні, мають ряд недоліків і не досягнули повної рівності статі в усіх сферах суспільного життя.

Для України була б цікава практика Норвегії, Швеції та Фінляндії щодо впровадження гендерних квот в органах публічного управління, що викорінювало б поступово гендерну дискримінацію.

Варто зацентрувати увагу на досить потужний інституційний механізм забезпечення гендерної рівності у Швеції. Цікавим є досвід Литви щодо створення служби Контролера з рівних можливостей жінок і чоловіків, який би зміг контролювати гендерну дискримінацію на всіх рівнях публічного управління.

Було б доцільно схвалити Концепцію впровадження гендерної рівності в органах публічного управління. І взяти приклад з Бельгії та Нової Зеландії, де існує гендерний паритет на високих посадах в публічному управлінні.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на гендерне квотування в органах публічного управління і, зокрема, встановлення жорстких санкцій при недотриманні квот в органах державної влади та органах місцевого самоврядування в Україні. Варто звернути увагу на підвищення гендерної грамотності публічних службовців, шляхом введення обов'язкових навчальних заходів з питань гендерного паритету в органах публічного управління. А також варто в наступних наукових розвідках дослідити позитивний досвід не лише європейських країн, але і інших країн світу, зокрема Нової Зеландії, Нікарагуа та Намібії, які входять до списку країн з найбільшою кількістю гендерно рівних умов у світі.

Література

1. Аніщук Н.В. Гендерно-правові реформи у Бельгії. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2023. № 1 (79). С. 331–334. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/54.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
2. Аніщук Н.В. Гендерно-правові реформи у Норвегії. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 272–276. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/40.pdf (дата звернення: 24.04.2024).
3. Білоскурська О.В. Утвердження гендерної рівності в парламентах світу та України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2023. Вип. 79. Ч. 1. С. 128–132. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/10/23.pdf> (дата звернення: 17.04.2024).
4. Гендерна політика в системі державного управління: підручник / за заг. ред. М.М. Білинської. Запоріжжя : Друкарський світ, 2011. 132 с.
5. Global Gender Gap Report 2022: Insight report. *World Economic Forum*. July 2022. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/08/WEF_GGGR_2022.pdf (дата звернення: 15.04.2024).

6. Global Gender Gap Report 2023: Insight report. *World Economic Forum*. 20 June 2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf (дата звернення: 15.04.2024).
7. Гончарук. Т. Права жінок у Німеччині: дискримінація на ринку праці. *Deutsche Welle*. 2017. URL: <https://www.dw.com/uk> (дата звернення: 16.04.2024).
8. Ісландія та гендерна рівність. *Україна до НАТО*. 2022. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/henderna-polityka/islandiia-ta-henderna-rivnist/> (дата звернення: 24.04.2024).
9. Костюк Н., Антонюк О. Гендерна рівність. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 3. С. 25–37. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/786/761> (дата звернення: 23.04.2024).
10. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Трансформація правового механізму формування та реалізації гендерної політики в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 2. С. 36–43. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/393/347> (дата звернення: 24.04.2024).
11. Назаренко М.О., Юник І.Г. Гендерні аспекти лідерства в публічному управлінні в умовах децентралізації. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4 (22). С. 450–460. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/10603/10661> (дата звернення: 20.04.2024).
12. Німеччина та гендерна рівність. *Ukraine to NATO*. 2024. <https://ukrainetonato.com.ua/henderna-polityka/nimechchyna-ta-henderna-rivnist/> (дата звернення: 24.04.2024).
13. Dyvik E. H. The global gender gap index 2023. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/244387/the-global-gender-gap-index> (дата звернення: 15.04.2024).
14. Ярош О.Б. Гендерна політика Скандинавських країн: суб'єкти гендерних перетворень. *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. К., 2009. Вип. 17. С. 312–319. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26644/41-Yarosh.pdf?sequence=1> (дата звернення: 24.04.2024).

References

1. Anishchuk N. V. (2023). Henderno-pravovi reformy u Bel'hiyi. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Pravo*. 1 (79), 331–334. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/1_2023/54.pdf [in Ukrainian].
2. Anishchuk N. V. (2023). Henderno-pravovi reformy u Norvehiyi. *Pravo ta derzhavne upravlinnya*. 1, 272–276. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2023/40.pdf [in Ukrainian].
3. Biloskurs'ka O. V. (2023). Utverdzheniya hendernoyi rivnosti v parlamentakh svitu ta Ukrayiny. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu. Seriya PRAVO*. 79 (1), 128–132. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2023/10/23.pdf> [in Ukrainian].
4. Genderna polityka v systemi derzhavnoho upravlinnya: pidruchnyk / za zah. red. M. M. Bilyns'koyi. (2011). Zaporizhzhya: Drukars'kyi svit [in Ukrainian].
5. Global Gender Gap Report 2022: Insight report. (2022). *World Economic Forum*. URL: https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/08/WEF_GGGR_2022.pdf.
6. Global Gender Gap Report 2023: Insight report. (2022). *World Economic Forum*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf.
7. Honcharuk T. (2017). Prava zhinok u Nimechchyni: dyskryminatsiya na rynku pratsi. *Deutsche Welle*. URL: <https://www.dw.com/uk> [in Ukrainian].
8. Islandiya ta henderna rivnist. (2022). *Ukrayina do NATO*. URL: <https://ukrainetonato.com.ua/henderna-polityka/islandiia-ta-henderna-rivnist/> [in Ukrainian].
9. Kostyuk N., Antonyuk O. (2022). Genderna rivnist. *Aspekty publichnoho upravlinnya*. 8 (3), 25–37. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/786/761> [in Ukrainian].
10. Lazor O. D., Lazor O. YA., Yunyk I. H. (2023). Transformatsiya pravovoho mekhanizmu formuvannya ta realizatsiyi gendernoyi polityky v Ukrayini. *Dniprovs'kyi naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*. 2, 36–43. Retrieved from <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/393/347> [in Ukrainian].
11. Nazarenko M. O., Yunyk I. H. (2024). Genderni aspekty liderstva v publichnomu upravlinni v umovakh detsentralizatsiyi. *Aktual'ni pytannya u suchasniy nautsi*. 4 (22), 450–460. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/10603/10661> [in Ukrainian].
12. Nimechchyna ta henderna rivnist. (2024). *Ukraine to NATO*. <https://ukrainetonato.com.ua/henderna-polityka/nimechchyna-ta-henderna-rivnist/> [in Ukrainian].
13. Dyvik E. H. The global gender gap index 2023. (2023). *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/244387/the-global-gender-gap-index>.
14. Yarosh O. B. (2009). Henderna polityka Skandynavskiykh krayin: subyekty hendernykh peretvoren. *Suchasna ukrainska polityka. Polityky i politolohy pro nei*. 17, 312–319. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26644/41-Yarosh.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].

УДК 37.07.005.31

Тілікіна Наталія Валеріївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри соціальної роботи та реабілітації

Національний університет біоресурсів та природокористування України

Tylikina Natalia

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Social Work and Rehabilitation

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0002-5755-5301

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9800

СТРАТЕГІЧНА ІНФОРМАЦІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ І МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ І РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

STRATEGIC INFORMATION AS THE BASIS FOR BUILDING AN EFFICIENT YOUTH POLICY AND WORK WITH YOUTH ON THE NATIONAL AND REGIONAL LEVELS DURING MARTIAL LAW

Анотація. У статті визначено сутність стратегічної інформації у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи на національному і регіональному рівнях в умовах воєнного стану та після воєнного відновлення. Зазначено, що стратегічна інформація є ключовим інструментом для розробки та впровадження політик, спрямованих на задоволення потреб молоді та відповідь на їхні виклики та можливості, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Зроблено порівняння понять «стратегічна інформація» і «стратегічне планування», визначено, що стратегічна інформація є обов'язковою складовою стратегічного планування, вона служить основою для стратегічного планування, тоді як стратегічне планування може впливати на потреби у стратегічній інформації.

Визначено складові стратегічної інформації (соціально-демографічні характеристики, соціально-економічне становище, доступність і якість освіти, стан здоров'я, громадянська участь, безпека молоді та інші), основні інформаційні продукти (статистичні дані, дані соціологічних досліджень, спеціальні звіти, моніторинг і оцінка), джерела стратегічної інформації у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи на національному і регіональному рівнях (органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, місцеві та національні неурядові організації, молодіжні ради, молоді та інші) та характеристики різних інформаційних систем. Автор аналізує методи збору та аналізу стратегічної інформації, такі як опитування, фокус-групи, аналіз статистичних даних та експертні оцінки, аналітичні методи, портфельний аналіз тощо.

У статті детально розглядаються принципи використання стратегічної інформації для визначення потреб молоді, а також розробки та впровадження програм та заходів, спрямованих на підтримку молоді в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Висновки статті підкреслюють важливість стратегічної інформації для успішності реалізації політик, програм і заходів у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи, а також наголошують на необхідності системного підходу до її збору, аналізу та використання.

Ключові слова: стратегічна інформація, стратегічне планування, молодіжна політика, джерела стратегічної інформації у молодіжній сфері, інформаційний продукт.

Summary. In the article it has been defined the concept of strategic information in the sphere of the youth policy and work with youth on the national and regional levels during martial law and post-war reconstruction. It has been noted that the strategic information is a key tool for development and implementation of policies, aimed at satisfaction of youth needs, as well as

a response to their challenges and opportunities, especially during martial law and post-war reconstruction. The concepts of "strategic information" and "strategic planning" have been compared; it has also been identified that the strategic information is an essential part and the basis of strategic planning whereas the strategic planning can influence the need in the strategic information.

Components of the strategic information have been defined (socio-demographic characteristics, socio-economic status, accessibility and quality of education, health conditions, civil involvement, youth safety etc.) as well as major information products (statistical data, data of sociological studies, specific reports, monitoring and assessment), sources of the strategic information in the sphere of the youth policy on the national and regional levels (executive authorities, local authorities, local and national NGOs, youth councils, youth etc.), parameters of different information systems. The author studies methods of collection and analysis of the strategic information, such as questionnaires, focus groups, statistical data analysis and expert evaluations, analytical methods, portfolio analysis etc.

In the article there have thoroughly been studied application principles of the strategic information for identification of the youth needs as well as for development and implementation of programs and actions, aimed at providing support to youth during martial law and post-war reconstruction. The conclusions of the article underline the importance of the strategic information for successful implementation of the policies, programs and actions in the sphere of youth policy and work with youth as well as emphasize the necessity of a systemic approach towards its collection, analysis and usage.

Key words: strategic information, strategic planning, youth policy, sources of the strategic information in the youth sphere, information product.

Постановка проблеми. Дуже важливо у рамках реалізації заходів і програм у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи враховувати інформаційні продукти, які періодично розробляються різними зацікавленими сторонами у цій сфері. Розробка інформаційних продуктів, зокрема періодичних та річних звітів, аналітичних звітів за результатами соціологічних досліджень, аналіз даних державної та відомчої статистики тощо передбачає їх використання як стратегічної інформації для планування подальших кроків та моніторингу й оцінки їх виконання у певних сферах.

Нажаль в умовах воєнного стану доступ до публічної інформації є обмеженим: збір певної статистичної інформації не відбувається, оприлюднення деяких даних офіційної статистики обмежене, частина території України є окупованою. Крім того, повномасштабне російське вторгнення на територію України, яке відбулося 24 лютого 2022 року, спричинило значні зміни як в геополітичній ситуації в країні, так і погіршили соціально-психологічне та соціально-економічне становище населення, а особливо молоді, призвели до вимушеної міграції населення в межах країни і закордон. У цих умовах дуже гостро постає питання щодо інформації, яка забезпечить ефективне планування заходів і програм, спрямованих на поліпшення становища молоді, на її підтримку і розвиток, забезпечення найважливіших потреб молоді.

Успішність використання стратегічної інформації як на національному, так й на регіональному рівнях, залежить від рівня прихильності усіх виконавців та зацікавлених сторін до створення якісних інформаційних продуктів, обміну та подальшого їх використання у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи. Ці основні інформаційні продукти будуть використовуватися органами влади, спеціалістами, які реалізують заходи і програми у молодіжній сфері, спеціалістами, які здійснюють

МіО у цій сфері, координаційними радами, молодіжними центрами/просторами, радниками з питань молоді, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами. Тому дуже важливо розуміти джерела стратегічної інформації, її роль у формуванні і реалізації молодіжної політики, види і типи інформаційних продуктів та суб'єктів і характеристики такої інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах воєнного стану саме інформаційне забезпечення стратегічного управління є «слабким місцем» у багатьох сферах державного управління, а особливо у питаннях, які стосуються соціально-психологічного та соціально-економічного становища молоді.

Питаннями формування та реалізації молодіжної політики на національному і регіональному рівнях займалися: Є.Бородін, В.Головенько, М.Головатий, І.Пеша та інші [12; 19]. Питаннями вивчення міжнародного досвіду реалізації молодіжної політики займаються українські вчені: О.Безпалько, Т.Донченко, Н.Лук'янова та інші [14; 19]. Результати дослідження підтверджують, що подальший розвиток молодіжної політики має спиратися на вже наявний досвід та на впровадження нових концептуальних підходів з врахуванням стратегічного планування і використання стратегічної інформації при плануванні заходів у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи. Проте у працях науковців, які займалися вивченням питань молодіжної політики не приділялася увага застосуванню стратегічної інформації та стратегічному плануванню у молодіжній сфері.

Натомість розвитку сучасної концепції стратегічного управління присвячені наукові праці багатьох відомих зарубіжних і вітчизняних вчених у сфері економіки, управління та стратегічного планування. Особливо варто виділити декілька відомих науковців, які займалися цим питанням:

- М. Портер, відомий американський економіст та професор Гарвардської бізнес-школи, розглядає стратегічні аспекти конкуренції та роль інформації у стратегічному плануванні [6];
- І. К. Адієс вивчав вплив стратегічної інформації на етапах розвитку організацій та їх стратегічні зміни [9];
- Томас Д. Девенпорт, американський науковець та консультант в області управління, проводить дослідження у сфері аналітики даних, включаючи стратегічний аналіз інформації в організаціях [13].

Також, варто виділити наукові праці закордонних вчених У. Кінга та Д. Кліланда [8] та сучасних вітчизняних науковців Т. В. Білоус [11], С. П. Кулицького [15], І. С. Литвина [16], В. О. Новака [17], М. Г. Твердохліба [23].

Питанням стратегічного управління та інформаційної складової управлінських рішень приділяли увагу В. Пархоменко [18], О. Попроцькій [20], А. І. Семенченко [22] та інші. Спроби поєднання стратегічного аналізу з динамікою процесу спостережень, що забезпечується моніторингом, можна зустріти в працях зарубіжних та вітчизняних теоретиків управління К. І. Радченко [21], Н. Алдріч [1], Дж. Калбраф [3], В. Ділл [5], Л. Болгеус [2] та інші.

Ці науковці та інші досліджували різні аспекти стратегічної інформації, враховуючи її роль у формуванні стратегій, конкурентоспроможності організацій та розвитку економіки.

О. Попроцькій та А. Усата наголошують, що для стратегічного плану використовується інформація, яка є індикатором стану організації на момент планування, а також стратегічним ресурсом у процесі реалізації стратегії. Аналіз стратегічної інформації, особливо на етапі планування, здійснюється на основі збору та дослідження інформації стосовно поточної ситуації, що надалі буде основою для ухвалення стратегічних рішень як на рівні держави, так і на рівні організації [20].

Також, О. Попроцькій та А. Усата зазначають, що стратегічний інформаційний моніторинг «здійснюється з метою виявлення тенденцій розвитку ситуації під час реалізації стратегії, передбачення результатів окремих тактичних заходів, формування нових уявлень, відслідковування та фіксації результатів стратегічних ініціатив і реакцій середовища на них». Об'єктами стратегічного інформаційного моніторингу можуть бути статистичні дані, адміністративні дані, які стосуються об'єкта стратегії, дослідження змін ставлення цільової аудиторії на проведені заходи, динаміку фінансових і ресурсних затрат, аналіз потенційних загроз, можливостей тощо [20].

В. Пархоменко вважає, що одним із важливих компонентів стратегічного управління територією є прогнозування наслідків виконання ухвалених

управлінських рішень та їх оптимізація. Науковець для аналізу інформації щодо діяльності органів місцевого самоврядування пропонує використовувати економіко-математичні методи з розрахунком обсягів коштів місцевого бюджету [18].

А. Семенченко вивчав теоретико-методологічні засади стратегічного планування, розробив механізми інформаційно-аналітичного забезпечення такого планування та запропонував системи стратегічних документів і методичний підхід до її розроблення [20].

Значний вклад у формування стратегічної інформації та стратегічного планування програм зроблено у сфері громадського здоров'я Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ, англ. World Health Organization (WHO) та Міжнародним благодійним фондом «Альянс громадського здоров'я» в Україні [4; 7].

Натомість, визначення стратегічної інформації та її роль у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи в Україні відсутні, тому виникає необхідність у розробці та опрацюванні механізмів визначення і формування стратегічної інформації у молодіжній сфері в умовах воєнного стану.

Мета статті полягає у розгляді важливості стратегічної інформації для розвитку молодіжної політики та роботи в умовах воєнного конфлікту та післявоєнного відновлення, вивченні її ролі у забезпеченні належної підтримки молоді та визначенні методів її збору, аналізу та використання для формування та реалізації ефективних програм та політик.

Наукова новизна статті полягає у тому, що вперше розглянуто роль стратегічної інформації у формування та реалізації молодіжної політики і молодіжної роботи в умовах воєнного стану, а також у визначенні викликів, що виникають під час війни у громадських молодіжних організаціях та урядових структурах, та пошук шляхів, які можуть бути забезпечені за допомогою стратегічної інформації низкою заходів у сфері молодіжної політики.

Методи дослідження. При написанні статті використано: аналітичний метод — для збирання, оброблення й систематизації наукової інформації, вивчення вітчизняного досвіду; методи наукового абстрагування, спостереження, синтезу та аналізу — при вторинному і первинному аналізі результатів соціологічних досліджень.

Виклад основного матеріалу. У сфері молодіжної політики та молодіжної роботи в умовах воєнного стану стратегічна інформація набуває особливої важливості, оскільки необхідно розробляти та реалізовувати ефективні стратегії для забезпечення благополуччя, розвитку та безпеки молоді в умовах збройного конфлікту.

Стратегічна інформація — це ключова інформація, яка визначає стратегічне положення чи перевагу під час реалізації заходів, в політиці та країні

в цілому. Стратегічна інформація включає в себе інформацію про плани, цілі, ресурси, потенційних стейкхолдерів і стратегії, які допомагають приймаючим рішенням досягати довгострокових цілей.

Різні науковці визначають стратегічну інформацію з різної точки зору, але основні елементи, які часто враховуються, включають важливість та вплив інформації на стратегічне планування та ухвалення рішень. Загалом стратегічна інформація допомагає приймаючим рішенням адаптуватися до змін в середовищі, розробляти програми і заходи відповідно до цілей і завдань програм, здійснювати планування моніторингу і оцінки, досягати ефективності реалізації політики і виконання програм, виявити розрив між запланованими і досягнутими результатами, дослідити зміни, які спостерігаються в молодіжному середовищі, та чинники, що їх спричинили.

Переважає термін «стратегічна інформація» використовується при стратегічному плануванні та включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на організацію та здійснення діяльності у рамках реалізації програм і заходів. Ця інформація допомагає приймаючим рішенням визначити мету та цілі, вибрати стратегічний напрямок розвитку, а також приймати обґрунтовані рішення для досягнення мети і завдань та задля забезпечення успішної реалізації стратегії. Стратегічна інформація може включати в себе аналіз тенденцій в середовищі, яке вивчається, оцінку власних ресурсів та можливостей, оцінку ризиків та визначення стратегічних переваг. Вона є ключовою для формулювання ефективної стратегії, яка відповідає потребам та цілям програм і заходів [25].

Важливим аргументом при формуванні інформаційної бази стратегічного управління є розуміння різниці між накопиченням даних і інформації. У працях У. Кінгом та Д. Кліландом зазначено, що «дані» — це аналітично необроблені масиви показників, тоді як «інформація» — це дані, які

аналітично оброблені для використання в конкретних цілях [8].

Отже, дані — це будь-які статистичні, адміністративні та соціологічні масиви, які будуть використовуватися для отримання стратегічної інформації з метою планування заходів і програм у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи, а інформація — результат аналізу цих даних задля формування і розробки програм і заходів у молодіжній сфері.

Стратегічна інформація та стратегічне планування є взаємопов'язаними концепціями, які спільно використовуються в організаційному управлінні та розвитку. Стратегічна інформація є обов'язковою складовою стратегічного планування, тому варто розглянути кожне з цих понять і їхні взаємозв'язки (див. табл. 1).

Визначаючи взаємозв'язок стратегічної інформації та стратегічного планування варто зазначити, що стратегічна інформація служить основою для стратегічного планування. При зборі, аналізі та інтерпретації стратегічної інформації у сфері молодіжної політики можна ідентифікувати ключові вектори розвитку, визначити сильні та слабкі сторони, оцінити можливості та загрози. Ця інформація використовується для створення стратегічного плану, що включає в себе конкретні кроки та дії для досягнення поставлених цілей. Стратегічне планування, в свою чергу, може впливати на потреби у стратегічній інформації. Під час впровадження стратегій, програм і заходів, усі суб'єкти молодіжної політики можуть визначити нові вимоги до інформації, необхідної для визначення ефективності заходів та коригування програм і стратегій відповідно до змін в молодіжному середовищі. Отже, ці два аспекти взаємодіють та взаємопов'язуються для того, щоб усі зацікавлені сторони могли ефективно реагувати на зміни в своєму оточенні та досягати довгострокового результату.

Таблиця 1

Порівняння понять «стратегічна інформація» та «стратегічне планування»

	Стратегічна інформація	Стратегічне планування
Визначення	набір даних, які допомагають організації аналізувати своє середовище, внутрішні ресурси, конкурентне положення та інші фактори для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень	це процес розробки стратегічних цілей та заходів, спрямованих на досягнення цих цілей, на основі аналізу стратегічної інформації
Сутність	Включає збір та обробку інформації для розуміння тенденцій, потенційних загроз, можливостей та внутрішніх сильних та слабких сторін організації	Охоплює формулювання місії, визначення цілей, обрання стратегій та розробку планів дій для досягнення успіху в майбутньому
Джерела	Залучає дані з економічних, соціальних, технологічних, політичних та інших сфер	Використовує стратегічну інформацію як основу для прийняття рішень та розробки стратегічних планів
Мета	Надає підставу для розробки стратегій та визначення кращих можливостей для досягнення організаційних цілей	Реалізація стратегічних планів задля досягнення довгострокового успіху та підтримки конкурентних переваг

Джерело: складено автором

Як раніше зазначалося, значний вклад у формування стратегічної інформації та стратегічного планування програм зроблено у сфері громадського здоров'я. У документах Міжнародного навчального та освітнього центру охорони здоров'я (I-TECH) визначено, що стратегічна інформація — «це високоякісні надійні докази та дані, які були ефективно зібрані та використані для покращення всіх рівнів програм охорони здоров'я та, зрештою, догляду за пацієнтами» [7]. Відповідно до «Консолідованих стратегічних інформаційних рекомендацій щодо ВІЛ у сфері охорони здоров'я», розроблених Всесвітньою організацією охорони здоров'я (ВООЗ, англ. World Health Organization (WHO)), стратегічна інформація визначається, як «інформація, зібрана для того, щоб інформувати політику та програмні рішення» [4].

Отже, *стратегічна інформація* — це організована сукупність баз стратегічних даних, які сформовані відповідно до цілей прийняття рішень за певним напрямом, пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічного управління у відповідній сфері.

Також в науковій літературі можна зустріти такий термін, як «база стратегічних даних». База стратегічних даних (БСД) — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства, яка використовується для оцінки поточного становища, визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень [25].

До речі варто пам'ятати, що стратегічна інформація має бути «своєчасною та актуальною, достовірною, безпомилковою, необхідною, достатньою, повною, надійною, зручною, об'єктивною, точною, цінною, зрозумілою і стислою» [10]. Без формування стратегічної інформації за певними рівнями і стадіями процесу стратегічного управління неможливо розробити якісну стратегію і в наступному її ефективно реалізовувати.

Стратегічна інформація у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи — це така інформація, на основі якої можна:

- дізнатися, над якою або якими проблемами і потребами молоді потрібно насамперед працювати;
- визначити, що робити, щоб покращити становище молоді та запобігти негативним явищам у молодіжному середовищі (наприклад, як зменшити поширеність куріння, підвищити рівень громадянської активності тощо);
- визначити цілі та завдання, які потрібно досягти для забезпечення ефективної реалізації програм і заходів у молодіжній сфері;
- зрозуміти, які ресурси вкладати, щоб вони принесли найбільший результат;
- перевірити, чи будуть досягнуті поставлені цілі та вчасно знайти шляхи вирішення проблем під час реалізації молодіжної політики;
- ухвалити економічно обґрунтовані та ефективні рішення.

Стратегічна інформація є ключовим елементом формування ефективної молодіжної політики та молодіжної роботи на національному рівні. Це включає збір, аналіз та використання інформації для визначення пріоритетів, розробки стратегій та прийняття рішень, спрямованих на підтримку та розвиток молоді.

Стратегічну інформацію можна поділити на:

- *первинну* — це щойно отримані дані для розв'язання конкретної досліджуваної проблеми. Її застосовують, коли аналіз вторинних даних не забезпечує необхідною інформацією аналітиків та приймаючих рішення. До її переваг відносять відповідність з цілями досліджуваного завдання; методологію збору даних контролює замовник; усі результати доступні, на відміну від вторинної; єдиний спосіб отримати необхідні відомості;
- *вторинну* — це дані, зібрані раніше з іншою метою, яка пов'язана з досліджуваними проблемами або тематикою. До її переваг відносять: низька вартість; швидкість отримання; джерела інформації можуть містити дані, які не можливо отримати самостійно; достовірність, яка досягається опрацюванням незалежних джерел.

Складовими стратегічної інформації у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення можна визначити:

- соціально-демографічні характеристики молоді, зокрема тих, хто може потрапити під вплив війни (вік, розподіл за статтю, етнічна структура молоді, міграційні тенденції тощо);
- соціально-економічне становище молоді в умовах воєнного стану (рівень освіти, зайнятість, безробіття та рівень матеріального становища молоді);
- доступність та якість освітніх послуг для молоді;
- використання альтернативних методів навчання в умовах воєнного стану;
- моніторинг стану здоров'я молоді в умовах воєнного стану (доступ до медичних послуг, психологічний стан тощо);
- громадянська участь та активність (рівень участі молоді в громадських ініціативах та волонтерській діяльності, взаємодія з громадськими та політичними структурами);
- безпека молоді та участь в заходах з забезпечення безпеки;
- аналіз можливостей для розвитку та самореалізації молоді (створення умов для розвитку особистісних та професійних навичок, підтримка творчості та інновацій в умовах кризи);
- технологічний прогрес (використання інформаційних технологій молоддю, доступність інтернету та інших інформаційних ресурсів);
- міжнародна співпраця та міжнародні обміни.

Збираючи та аналізуючи цю інформацію, органи влади та організації можуть ефективно формувати та реалізовувати стратегії і програми, спрямовані на поліпшення якості життя молоді, їхньої участі в суспільстві та підготовки до майбутнього. Такий підхід дозволяє адаптувати політику та програми до реальних потреб молоді та умов, які забезпечуються для розвитку молоді.

Основними інформаційними продуктами на національному і регіональному рівнях можна визначити [19]:

1. *Статистичні дані* про становище молоді в Україні є офіційним джерелом інформації. Однак сучасна статистика України має певні недоліки. В умовах воєнного стану збір і оприлюднення деяких статистичних обмежень або взагалі відсутній.

2. *Всеукраїнські соціологічні дослідження «Молодь України»* — вивчення думки молоді, яка є основним інструментом для формування молодіжної політики, а знання, отримані від експертів у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи, сприяють розробці обґрунтованої (доказової) політики. Нажаль з початку повномасштабного російського вторгнення на територію України фінансування проведення соціологічного дослідження «Молодь України» призупинено.

3. *Щорічна державна доповідь про становище молоді в Україні (за підсумками року)* готується з метою забезпечення центральних та місцевих органів виконавчої влади, громадськості України об'єктивною систематизованою аналітичною інформацією про становище молоді та тенденції його змін під час здійснюваних соціально-економічних перетворень, і містить відомості про заходи, що вживаються на національному та регіональному рівнях, спрямовані на підтримку та розвиток молодіжних ініціатив, вирішення нагальних молодіжних питань і забезпечення гідних умов життя та розвитку молоді в Україні.

4. *Оцінка ефективності державних програм, що фінансуються за рахунок бюджетних коштів*, зокрема, Державної цільової соціальної програми «Молодь України», Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року. Це дозволяє оцінити не лише реалізацію програм та їх результати, а й наслідки їх реалізації, опосередкований вплив на молодіжну аудиторію відповідно до пріоритетних завдань реалізації Програм. Проведення проміжної оцінки реалізації Програм дозволяє виявити відповідність отриманих результатів цілям, встановленим на етапі планування; проаналізувати кількісні та якісні показники реалізації Програм; з'ясувати чи забезпечують заходи, що реалізуються у межах Програм, досягнення запланованих цілей і завдань.

5. *Оцінювання реалізації регіональних програм у молодіжній сфері та сфері національно-*

патріотичного виховання. Цільові регіональні та місцеві програми є важливим інструментом впровадження державної молодіжної політики та узгодження діяльності різних суб'єктів впливу у молодіжній сфері [24]. На виконання молодіжних програм органи місцевої влади та місцевого самоврядування впроваджують молодіжні заходи, які сприяють залученню молоді до реформаторських процесів у різних галузях суспільного життя. Регіональні та місцеві молодіжні програми забезпечують інтеграцію завдань та заходів державної молодіжної політики з іншими галузевими політиками за різними напрямками регіонального розвитку. Оцінювання регіональних програм передбачає вивчення становища молоді регіону, безпосередню оцінку рівня досягнення завдань програми, а також оцінювання ефективності програми зацікавленими сторонами: спеціалістами, які реалізують регіональну молодіжну політику, та молоддю.

6. *Моніторинг і оцінка реалізації заходів у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи*, а також у сфері впровадження української національної і громадянської ідентичності. Моніторинг і оцінка проєктів та заходів у молодіжній сфері і сфері національно патріотичного виховання є важливою складовою формування молодіжної політики, оскільки забезпечує цілеспрямованість та ефективність діяльності усіх суб'єктів молодіжної роботи на національному, регіональному рівнях та рівні об'єднаних територіальних громад. Моніторинг і оцінка дозволяє керівникам проєктів та управлінцям оцінити як заходи/проєкти розвиваються у процесі (моніторинг), дослідити ефективність їх виконання, виявити неузгодженість між запланованими і досягнутими результатами (оцінка), виявити зміни у молодіжному середовищі та чинники, що їх спричинили (оцінка впливу).

7. *Спеціальні звіти про результати досліджень та оцінок*, які реалізуються за кошти міжнародних організацій, місцевого та інших бюджетів. Спеціальні звіти про результати досліджень та оцінок є важливою стратегічною інформацією для усіх зацікавлених сторін, яка дає змогу отримати комплексну оцінку становища молоді з метою забезпечення раціонального планування та впровадження заходів серед молоді.

8. *Результати громадських обговорень* (залучення молоді до громадських консультацій, форумів, рад, круглих столів тощо) щодо питань молодіжної політики і молодіжної роботи. Такі результати відображають потреби і проблеми молоді; дозволяють збирати думки, погляди та потреби молоді; дають можливість зрозуміти пріоритети, проблеми та очікування щодо молодіжної політики з врахуванням думки молоді; підвищують рівень довіри та легітимності таких рішень серед молоді і громадськості. Результати громадських обговорень щодо питань молодіжної політики можна

розглядати як важливий джерело стратегічної інформації для формування ефективної молодіжної політики, орієнтованої на реальні потреби та очікування молоді.

Стратегічна інформація виступає базовою основою для моніторингу і оцінки (далі — MiO), тоді як MiO — інструментом ефективного управління та необхідним елементом успішного стратегічного планування. Моніторинг становища молоді та моніторинг та оцінка реалізації заходів у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи забезпечують необхідною інформаційною базою для аналізу ситуації, формування адекватних цілей, розробки пріоритетів, визначення показників і циклічного процесу у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи.

У сфері молодіжної політики та молодіжної роботи в умовах воєнного стану, збір та аналіз стратегічної інформації вимагає використання різноманітних джерел та інформаційних систем. Серед основних *джерел стратегічної інформації* можна виділити:

- уряд та державні органи влади (міністерства, відомства, департаменти тощо);
- органи місцевого самоврядування;
- місцеві та національні неурядові організації, які реалізують молодіжну політику та молодіжну роботу;
- міжнародні організації та фонди, які підтримують проєкти у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи;
- молодіжні ради, групи;
- молодь;
- науковці, представники наукових установ та організацій;
- молодіжні працівники та спеціалісти, які працюють з молоддю.

Використання цих джерел та інформаційних систем у сфері молодіжної політики в умовах воєнного стану допомагає вирізняти пріоритети, розробляти ефективні стратегії та вживати заходів для підтримки молоді в умовах складного соціального та економічного середовища (див. табл. 2).

Стратегічну інформацію можна представити залежно від *типів інформаційних систем* (див. табл. 3). Відомості, наведені у таблиці, дозволяють краще розуміти, які інструменти можуть бути використані для збору, аналізу та взаємодії з інформацією про молодь. Використання цих систем може допомогти у формуванні ефективної молодіжної політики, орієнтованої на потреби та особливості молодого покоління в умовах воєнного конфлікту.

Це лише деякі приклади інформаційних систем, які використовуються в сфері молодіжної політики і молодіжної роботи для збору, аналізу та використання даних, що стосуються молоді (див. табл. 3).

Можна виділити декілька основних *методів збору та аналізу стратегічної інформації*, які включають різноманітні підходи та інструменти, що допомагають зрозуміти ситуацію, виявити ключові тенденції та розробити ефективні стратегії у сфері молодіжної політики, а саме:

- кількісні методи — опитування та анкетування серед молоді. Це може допомогти зібрати важливі дані про їхні потреби, погляди та пріоритети. Це може бути здійснене як у форматі онлайн-опитувань, так і методом «face-to-face»;
- якісні методи (глибинні інтерв'ю, фокус-групи тощо). Це допоможе отримати більш глибоке розуміння їхніх думок, почуттів та думок щодо конкретних питань молодіжної політики;
- аналіз статистичних даних, таких як соціально-демографічна характеристика, дані щодо освіти, зайнятості та інших показників, може допомогти виявити ключові тенденції та проблеми серед молоді;
- експертні оцінки. Залучення експертів у сфері молодіжної політики для отримання їхніх думок, оцінок та рекомендацій може допомогти при аналізі стратегічної інформації та розробці ефективних стратегій;
- аналіз відкритої інформації або моніторинг соціальних медіа дає змогу слідкувати за обговореннями та думками молоді у соціальних мережах та різних засобах масової інформації може надати цінну інформацію про їхні погляди, інтереси та реакції на різні події та ініціативи;
- аналітичні методи, наприклад, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз тощо. Застосування цих методів дадуть змогу визначити різні фактори, які можуть впливати на стратегічне планування та рішення у молодіжній сфері;
- портфельний аналіз (аналіз проєктів, заходів, програм). Цей метод може допомогти зрозуміти вплив програм та проєктів та їхню ефективність, а також виявити найбільш успішні практики та методи у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи.

Це лише деякі методи, які можна використовувати для збору та аналізу стратегічної інформації у молодіжній політиці. Комбінація різних методів може допомогти отримати більш повну та об'єктивну інформацію про становище молоді та її потреби.

Збирання та аналіз стратегічної інформації дозволяє урядам та всім зацікавленим особам розробляти та впроваджувати ефективні політики, спрямовані на покращення життя та підтримку розвитку молоді. У контексті воєнного стану стратегічна інформація слугує основою для прийняття обґрунтованих рішень та розробки програм, спрямованих на забезпечення важливих потреб та інтересів молоді в умовах конфлікту, а також на відновлення та покращення перспектив для їхнього майбутнього.

Таблиця 2

Джерела стратегічної інформації у сфері молодіжної політики

Середовище	Об'єкт	Характеристики	Роль
Зовнішнє	Органи законодавчої влади	Законодавство, підзаконні акти, інструкції та рекомендації	Встановлення нормативних рамок та створення правової бази для забезпечення стратегічної інформації з метою розвитку ефективних стратегій та програм у сфері молодіжної політики та роботи
	Органи виконавчої влади	Офіційні звіти, документи та статистичні дані від відповідальних державних органів. Розробка і впровадження стратегій і програм. Збір та аналіз даних MiO	Забезпечення стратегічною інформацією через реалізацію політик, програм і проєктів, а також здійснення моніторингу та оцінки ситуації у відповідних сферах
	Місцеві органи влади, органи місцевого самоврядування	Офіційні звіти, документи та статистика від відповідальних державних органів на місцевому рівні. Збір та аналіз даних на місцевому рівні. Розробка і реалізація місцевих програм і проєктів. Взаємодія з громадськістю і громадськими організаціями. MiO місцевих програм і проєктів	Сприяння розвитку молоді та створенню сприятливих умов для їхнього самореалізації та розвитку
	Громадські організації та об'єднання	Звіти, аналітика та допомога. Взаємодія з органами влади. MiO проєктів і заходів	Надання загальної інформації про соціально-економічний стан молоді та вплив війни на їхнє життя, про реалізацію і вплив проєктів і заходів
	Міжнародні організації та фонди	Звіти, аналітика та допомога від міжнародних організацій (наприклад, Представництво ООН в Україні, Європейська рада)	Надання оцінки про ситуації і становище молоді, рекомендації для поліпшення їхнього становища, фінансування проєктів і заходів
	Молодіжні та дитячі громадські організації та об'єднання	Аналітичні звіти, дослідження та відгуки. Творчі, фінансові та підсумкові звіти заходів/проєктів Програми	Забезпечують контекстну інформацію та освітній аспект, взяті з позиції самої молоді
	Наукові установи та дослідники	Аналітика та дослідження вчених, експертів у сфері молодіжної політики	Комплексне розуміння проблем та можливостей, а також конкретні рекомендації у сфері молодіжної політики і молодіжної роботи
Внутрішнє	Всеукраїнський молодіжний центр	Власні дослідження, звіти, відгуки, аналіз статистичних даних, MiO	Забезпечення доступу до стратегічної інформації та вплив на формування ефективної молодіжної політики на національному рівні
	Молодіжні центри та простори	Власні дослідження, звіти, відгуки, аналіз статистичних даних, MiO, розробка стратегій і програм	Забезпечення доступу до об'єктивної та обґрунтованої стратегічної інформації, необхідної для розробки та впровадження ефективної молодіжної політики на регіональному і національному рівнях
Проміжне	Молодь	Молодь є джерелом стратегічної інформації у формуванні політики та програм, спрямованих на підтримку та розвиток молоді. Думки, досвід, експертність, відгуки, оцінки	Формування стратегічної інформації через власний унікальний досвід, потреби, погляди та участь у різних аспектах суспільного життя
	Партнери (роботодавці, надавачі соціальних послуг, заклади освіти)	Участь в обговореннях, партнерство у розробці та впровадженні проєктів, надання експертної думки, дослідження, відгуки, MiO	Сприяють більш об'єктивному та збалансованому розгляду потреб та інтересів молоді

Джерело: складено автором

Таблиця 3

Характеристики інформаційних систем у сфері молодіжної політики

Типи	Характеристики	Роль
Системи статистичних та адміністративних даних	Інформаційні системи для збору, відстеження та звітності про різні аспекти життя молоді в умовах воєнного стану. Ці системи використовують дані та аналітику для ідентифікації трендів, потреб та проблем, які стосуються молоді	Забезпечують регулярні оновлення та дозволяють відстежувати динаміку, розробляти та вдосконалювати молодіжну політику
Електронні бази даних молодіжних організацій	Ці системи містять інформацію про різноманітні молодіжні організації, їхні діяльність, проекти та програми, які можуть бути корисними для формулювання молодіжної політики	Забезпечують зручний доступ до важливої інформації та можливість її подальшого аналізу
Системи моніторингу та оцінки програм для молоді	Ці системи дозволяють відстежувати ефективність та результативність програм та ініціатив для молоді та здійснювати оцінку їхнього впливу на молодь та суспільство в цілому	Забезпечують збір даних про реалізацію різних програм для молоді, включаючи їхні цілі, завдання, ресурси, учасників та результати; допомагають виявити ключові проблеми та виклики, з якими зіштовхується молодь, а також визначити її потреби у різних сферах, таких як освіта, працевлаштування, здоров'я, соціальна підтримка тощо.
Системи онлайн-взаємодії (платформи, форуми, панелі онлайн-опитувань)	Ці системи надають можливість молоді висловлювати свої думки, ідеї та пропозиції щодо різних аспектів молодіжної політики через онлайн-форуми, опитування та громадські консультації	Сприяють активній участі та отриманню відгуків від прямих учасників
Системи онлайн-ресурсів для молоді	Ці системи надають доступ до різноманітних онлайн-ресурсів, таких як навчальні матеріали, поради, інформаційні бюлетені	Можуть бути корисними для саморозвитку та самоосвіти молоді
Системи геопросторового аналізу	Використання географічної інформації для аналізу територій та ідентифікації особливостей ситуації в окремих регіонах. Просторова статистика отримується передовсім за результатами спостережень, а не експериментальних даних	Надають можливість розуміти розподіл ресурсів та потреб в різних регіонах

Джерело: складено автором

Подолання викликів, що виникають в умовах війни у громадських молодіжних організаціях та урядових структурах, може бути забезпечено за допомогою стратегічної інформації шляхом таких заходів, як: аналіз потреб молоді, визначення пріоритетів та стратегічний дій, розробка та реалізація Програм і заходів, моніторинг і оцінка результативності, співпраця та обмін інформацією, підтримка і навчання спеціалістів, які працюють з молоддю. Загалом, використання стратегічної інформації допомагає забезпечити грамотне та цільове реагування на виклики, що виникають в умовах війни, та підтримати молодь у складних ситуаціях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, стратегічна інформація в контексті формування ефективної молодіжної політики та роботи означає важливий інформаційний компонент, який визначає підходи та заходи, спрямовані на підтримку та розвиток молоді. Це включає в себе збір, аналіз та використання інформації для розробки стратегій, програм та ініціатив, які

відповідають потребам молоді та сприяють їхньому розвитку.

Стратегічна інформація виявляється критично важливою у формуванні ефективної молодіжної політики та молодіжної роботи як в умовах воєнного стану, так і в період післявоєнного відновлення. Для ефективного відстеження потреб і пріоритетів молоді, виявлення ключових викликів та можливостей, а також розробки та реалізації політик та програм, спрямованих на задоволення потреб молоді, усі зацікавлені сторони (уряд та органи влади, громадські організації та молодіжні організації та інші) мають використовувати стратегічну інформацію.

Умови воєнного стану та післявоєнного відновлення вносять нові виклики та обмеження у розвиток молодіжної політики та роботи. Збір та аналіз стратегічної інформації стає ще більш важливим у цих умовах, оскільки від нього залежить можливість адаптації та реагування на швидкозмінну ситуацію, виявлення потреб та пріоритетів молоді,

а також забезпечення ефективного використання ресурсів. Оптимальне використання стратегічної інформації передбачає широкий спектр методів збору та аналізу, включаючи опитування, фокус-групи, аналіз статистичних даних, експертні

оцінки та моніторинг соціальних медіа. Комбінація цих методів дозволяє отримати повний та об'єктивний образ потреб та пріоритетів молоді, що є важливим для розробки та реалізації успішних стратегій молодіжної політики та роботи.

Література

1. Aldrich N.E. Organizations and Environments. N-Y: Stanford Business Classics of Stanford University Press, 1973. 330 p.
2. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Rev.* 1980. Vol. 5, № 1. P. 25–39.
3. Calbrath J. R., Robert K.K. Strategy implementation. Los Angeles: West Publishing Company, 1986. 187 p.
4. Consolidated Strategic Information Guidelines for HIV in the Health Sector. WHO, May 2015. URL: www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK299489/ (дата звернення: 11.02.2024).
5. Dill W. Environment as Influence on Management Autonomy Administrative Science Quarterly. 1958. Vol. 2, № 3. P. 409–443.
6. Porter M. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. 2001. P. 62–78.
7. Strategic Information. The International Training and Education Center for Health. 2021. URL: https://www.go2itech.org/wp-content/uploads/2021/03/Technical-Brief_Strategic-Information.pdf (дата звернення 16.02.2024).
8. King W.R., Cleland D.I. Strategic planning and policy. New York: Van Nostrand Reinhold, 1978. 374 p.
9. Адісес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій. *Клуб Сімейного Дозвілля*. 2018. 512 с.
10. Балакірева О., Бондар Т., Грамотна Ю. та ін. Робота зі стратегічною інформацією у сфері протидії ВІЛ-інфекції/СНІДу на регіональному рівні: Тренінговий модуль. Київ: Проект USAID RESPOND, 2015. 120 с.
11. Білорус Т.В. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень в системі кадрового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 4. С. 170–175.
12. Головатий М.Ф. Молодіжна політика в Україні: проблеми оновлення. Київ: Наукова Думка. 2015. № 3. С. 236.
13. Девенпорт Т., Харріс Дж. Аналітика як конкурентна перевага. *BestBusinessBooks*. 2010. 264 с.
14. Донченко Т.О. Формування державної молодіжної політики в Україні: історико-правовий аспект. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Сер.: Державне управління*. 2010. Т. 125, Вип. 112. С. 141–145.
15. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 544 с.
16. Литвин І.С. Оптимізація інформаційної ефективності систем управління: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2008. 336 с.
17. Новак В.О., Макаренко Л.Г., Луцький М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. Київ: Кондор, 2006. 462 с.
18. Пархоменко В.П. Інформаційне забезпечення місцевого самоврядування при наданні послуг населенню: автореф. дис. канд. наук з держ. упр.: 25.00.04. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Харків, 2009. 18 с.
19. Пеша І.В., Коляда В.С., Тілікіна Н.В., Ярошенко О.О. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: кол. монографія. Київ: ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.
20. Попроцький О., Усата А. Інформаційний аспект формування та реалізації стратегій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1(13). С. 54–60.
21. Редченко К.І. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. Львів: вид-во ЛКА, 2002. 196 с.
22. Семенченко А.І. Стратегічне планування у сфері державного управління національною безпекою: автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.02. Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ, 2008. 36 с.
23. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2000. 208 с.
24. Тілікіна Н.В., Пеша І.В., Слюсар Л.І. та інші. Участь молоді у процесах реформування держави: щорічна доповідь Президенту України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України про становище молоді в Україні (за підсумками 2017 року). Київ: Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики, 2018. 100 с.
25. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підруч. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

References

1. Aldrich, N.E. (1973). Organizations and Environments. N-Y: Stanford Business Classics of Stanford University Press. 330 p.

2. Bourgeois, L. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Rev.* Vol. 5, № 1. pp. 25–39.
3. Calbrath, J. R., & Robert, K. K. (1986). Strategy implementation. Los Angeles: West Publishing Company. 187 p.
4. National Library of Medicine (2015). Consolidated Strategic Information Guidelines for HIV in the Health Sector. WHO. URL: www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK299489/.
5. Dill, W. (1958). Environment as Influence on Management Autonomy Administrative Science Quarterly. Vol. 2, № 3. pp. 409–443.
6. Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*. pp. 62–78.
7. Strategic Information. (2021). *The International Training and Education Center for Health*. URL: https://www.go2itech.org/wp-content/uploads/2021/03/Technical-Brief_Strategic-Information.pdf.
8. King, W. R., & Cleland, D. I. (1978). Strategic planning and policy. New York: Van Nostrand Reinhold. 374 p.
9. Adizes, I. K. (2018). Upravlinnia zhyttievym tsyklom korporatsii [Management of the life cycle of corporations]. *Klub Simeinoho Dozvillia*. 512 p. [in Ukrainian].
10. Balakirieva, O., Bondar, T., & Hramotna, Yu. (2015). Robota zi stratehichnoiu informatsiieiu u sferi protydiv VIL-infektsii/SNIDu na rehionalnomu rivni [Working with strategic information in the field of combating HIV infection/AIDS at the regional level]: Treninhovyi modul. Kyiv: Proekt USAID RESPOND. 120 p. [in Ukrainian].
11. Bilorus, T. V. (2004). Informatsiine zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi kadrovoho menedzhmentu [Information support for management decision-making in the personnel management system]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 4. pp. 170–175 [in Ukrainian].
12. Holovatyi, M. F. (2015). Molodizhna polityka v Ukraini: problemy onovlennia [Youth policy in Ukraine: problems of renewal]. Kyiv: Naukova Dumka. № 3 [in Ukrainian].
13. Dievenport, T., & Kharris, Dzh. (2010). Analitika yak konkurentna perevaha [Analytics as a competitive advantage]. *BestBusinessBooks*. 264 p. [in Ukrainian].
14. Donchenko, T. O. (2010). Formuvannia derzhavnoi molodizhnoi polityky v Ukraini: istoryko-pravovyi aspekt [Formation of state youth policy in Ukraine: historical and legal aspect]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia"*. vol. 112. pp. 141–145 [in Ukrainian].
15. Kulytskyi, S. P. (2002). Osnovy orhanizatsii informatsiinoi diialnosti u sferi upravlinnia [Basics of organizing information activities in the field of management]: navch. posib. Kyiv: MAUP. 544 p. [in Ukrainian].
16. Lytvyn, I. S. (2008). Optymizatsiia informatsiinoi efektyvnosti system upravlinnia [Optimizing the information efficiency of management systems]: monohrafiia. Ternopil: TNEU. 336 p. [in Ukrainian].
17. Novak, V. O., Makarenko, L. H., & Lutsnyi, M. H. (2006). Informatsiine zabezpechennia menedzhmentu [Management information support]: navch. posib. Kyiv: Kondor. 462 p. [in Ukrainian].
18. Parkhomenko, V. P. (2009). Informatsiine zabezpechennia mistsevoho samovriaduvannia pry nadanni posluh naselenniu [Information provision of local self-government when providing services to the population]: avtoref. dys. kand. nauk z derzh. upr.. Kharkiv. 18 p. [in Ukrainian].
19. Piesha, I. V., Koliada, V. S., Tilikina, N. V., & Yaroshenko, O. O. (2023). Monitorynh i otsinka rezul'tatyvnosti ta efektyvnosti polityky u molodizhnii sferi [Monitoring and evaluation of the effectiveness and efficiency of policies in the youth sphere]: kol. monohrafiia. Kyiv: Instytut molodi. 308 p. [in Ukrainian].
20. Poprotskii, O., & Usata, A. (2023). Informatsiinyi aspekt formuvannia ta realizatsii stratehii [Information aspect of strategy formation and implementation]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. № 1(13). pp. 54–60 [in Ukrainian].
21. Redchenko, K. I. (2002). Stratehichniy analiz [Strategic analysis]: navch. posibnyk. Lviv: vyd-vo LKA. 196 p. [in Ukrainian].
22. Semenchenko, A. I. (2008). Stratehichne planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia natsionalnoiu bezpekoiu [Strategic planning in the sphere of state management of national security]: avtoref. dys. d-ra nauk z derzh. upr. Kyiv. 36 p. [in Ukrainian].
23. Tverdokhlib, M. H. (2000). Informatsiine zabezpechennia menedzhmentu [Management information support]: navch. posib. Kyiv: KNEU. 208 p. [in Ukrainian].
24. Tilikina, N. V., Pesha, I. V., Slyusar, L. I. et. al. (2018). Uchast molodi u protsesakh reformuvannia derzhavy [Youth participation in state reform processes]: shchorichna dopovid Prezydentu Ukrainy, Verkhovnoi Rady Ukrainy, Kabinetu Ministriv Ukrainy pro stanovyshe molodi v Ukraini (za pidsumkamy 2017 roku). Kyiv. 100 p. [in Ukrainian].
25. Shershnova, Z. Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia [Strategic Management]: pidruchnyk. Kyiv: KNEU. 699 p. [in Ukrainian].

УДК 351/354:004.9:316.77

Нагаєв Віктор Михайлович

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Nagayev Viktor

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnology University*

ORCID: 0000-0002-3130-6112

Гіржева Ольга Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Girzheva Olga

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnology University*

ORCID: 0000-0003-4548-3512

Чалий Ігор Вільович

*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій, кібернетики та захисту інформації
Державний біотехнологічний університет*

Chaly Igor

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Information Technologies Cybernetics and Information Protection
State Biotechnology University*

ORCID: 0000-0003-4896-133X

Міненко Софія Іванівна

*доктор філософії з менеджменту, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет*

Minenko Sofiia

*Doctor of Philosophy in Management, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration
State Biotechnology University*

ORCID: 0000-0003-3033-1911

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9837

**DIGITAL ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ,
КІБЕРБЕЗПЕКИ ТА ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ
ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ**

**DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC COMMUNICATIONS,
CYBER SECURITY AND DIGITAL LEADERSHIP IN
THE ELECTRONIC GOVERNMENT SYSTEM**

Анотація. Вступ. Розвиток інформаційного суспільства, як визначальна тенденція сьогодення, неодмінно веде до глобальних трансформацій у системі публічного управління, які пов'язані з участю держави у створенні базових економічних, соціальних, технічних та технологічних передумов становлення цифрової держави, поступального розвитку електронного урядування. У цьому процесі великого значення набувають питання оптимізації владного впливу та адаптація науково-обґрунтованих технологій лідерства в у становленні електронної демократії, як основи подальшого розвитку цифрового публічного простору.

Мета дослідження полягає в теоретико-практичному обґрунтуванні концептуальних засад удосконалення інформаційно-цифрового простору в системі публічних комунікацій та розробки організаційної моделі цифрового лідерства в системі державного управління. У дослідженні проаналізовано наявний рівень інформаційно-комунікаційних технологій в системі публічного управління та адміністрування; досліджено систему електронного урядування в умовах розвитку соціальних комунікацій та впровадження цифрового публічного простору України; відстежено тенденції розвитку електронної демократії; запропоновано шляхи подальших цифрових трансформацій в системі публічних комунікацій та цифрового лідерства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) законодавча база та нормативно-правове забезпечення процесу публічних комунікацій в системі електронного урядування; 2) джерельна база наукових досліджень зазначеної проблематики. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного аналізу та прогнозування (для характеристики складових комунікаційного процесу публічної сфери в умовах цифровізації); проектування (для розробки концепції цифрового лідерства у сфері публічних комунікацій); організаційного моделювання (для розробки покрокової моделі формування лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Обґрунтовано покрокову модель формування лідерських навичок державних службовців, яка полягає в систематизації організаційних етапів цифрової комунікації у процесі соціального впливу і базується на реалізації концепції цифрового лідерства в публічному середовищі. Визначено структуру сформованості цифрових та лідерських навичок фахівців публічного управління та адміністрування, яка визначається готовністю державних службовців до професійної діяльності. Проаналізовано результати соціальних досліджень з визначення впливу інформаційно-цифрового середовища та електронної демократії на рівень розвитку публічних комунікацій та лідерства у громадянському суспільстві. Кібербезпека в умовах цифрового лідерства має бути представлена механізмами державного впливу на електронні ресурси публічних комунікацій, включаючи, інформаційні, технологічні та технічні засоби реалізації принципів надійності, оперативності та якості зв'язків з громадськістю з метою підтримки високої довіри громадян до системи «E-government».

Перспективи. В контексті перспектив досліджень даного напрямку вважаємо за доцільне обґрунтувати критерії та механізми цифрового лідерства за ситуаційною моделлю та визначити оптимізацію електронних та психологічних важелів впливу у практику публічного управління, що дасть можливість ефективніше керувати соціально-економічним розвитком. З метою ефективної реалізації концепції цифрового лідерства у державних справах доречним буде проведення досліджень щодо регламентування процесів кібербезпеки в системі електронного урядування.

Ключові слова: інформаційно-цифрові технології, публічні комунікації, кібербезпека, цифрове лідерство, електронне урядування, публічне управління та адміністрування, зв'язки з громадськістю.

Summary. Introduction. The development of the information society, as a defining trend of today, inevitably leads to global transformations in the public administration system, which are associated with the participation of the state in creating the basic economic, social, technical and technological prerequisites for the formation of a digital state, progressive development of electronic governance. In this process, issues of optimization of power influence and adaptation of science-based leadership technologies in the formation of electronic democracy, as the basis for the further development of digital public space, become of great importance.

Purpose. The purpose of the study is the theoretical and practical substantiation of the conceptual foundations of improving the information and digital space in the public communications system and the development of an organizational model of digital leadership in the public administration system. The study analyzed the existing level of information and communication technologies in the system of public management and administration; the system of electronic government was investigated in the context of the development of social communications and the implementation of the digital public space of Ukraine; trends in the development of e-democracy were monitored; ways of further digital transformations in the system of public communications and digital leadership are proposed.

Materials and methods. The research materials are: 1) legislative framework and regulatory support for the process of public communications in the electronic government system; 2) the source base of scientific research on the specified issue. The following scientific methods were used in the research process: theoretical analysis and forecasting (to characterize the components of the communication process of the public sphere in conditions of digitalization); design (to develop the concept of digital leadership in the field of public communications); organizational modeling (for the development of a step-by-step model of formation of leadership skills of specialists in public management and administration); logical generalization of results (formulation of conclusions).

The results. A step-by-step model of the formation of leadership skills of civil servants is substantiated, which consists in the systematization of organizational stages of digital communication in the process of social influence and is based on the imple-

mentation of the concept of digital leadership in the public environment. The structure of the formation of digital and leadership skills of public management and administration specialists is determined, which is determined by the readiness of civil servants for professional activities. The results of social research on the impact of the information and digital environment and electronic democracy on the level of development of public communications and leadership in civil society are analyzed. Cyber security in the conditions of digital leadership should be represented by mechanisms of state influence on electronic resources of public communications, including information, technological and technical means of implementing the principles of reliability, efficiency and quality of relations with the public with the aim of maintaining high trust of citizens in the «E-government» system.

Discussion. In the context of research prospects in this direction, we consider it expedient to justify the criteria and mechanisms of digital leadership according to the situational model and to determine the optimization of electronic and psychological levers of influence in the practice of public administration, which will make it possible to manage socio-economic development more effectively. In order to effectively implement the concept of digital leadership in public affairs, it will be appropriate to conduct research on the regulation of cyber security processes in the e-government system.

Key words: information and digital technologies, public communications, cyber security, digital leadership, e-government, public management and administration, public relations.

Постановка проблеми. Питання цифровізації публічних комунікацій, кібербезпеки та лідерства в системі державного управління є сьогодні найактуальнішою проблемою розвитку громадянського суспільства. Вона інтерпретується особливістю сучасного розвитку соціально-економічної системи в умовах четвертої промислової революції, де інформаційно-цифрові технології та штучний інтелект складають основу розвитку суспільства, в якому комунікаційний процес зазнає цифрових трансформацій за принципом «Держава в смартфоні» [1; 2].

Окрім традиційних ІКТ, сучасна система державного управління має орієнтуватися на інноваційні технології лідерства та методів його забезпечення як універсального важеля, за допомогою якого держава впливає на стан соціального, економічного та політичного розвитку. Лідерство як стабілізуючий чинник публічного управління інтегрує інтереси різних груп населення, відіграє важливу роль у їхньому житті, в діяльності, у прийнятті групових рішень, які мають важливе значення для кожного члена такої групи [3]. Інноваційні методи та механізми електронних комунікацій мають забезпечити оперативність та надійність зв'язків з громадськістю, розширення асортименту публічних послуг у тому числі за рахунок інноваційних концепцій лідерства. На сьогодні проблемним аспектом реалізації цієї системи є надійність цифрових комунікаційних механізмів, та лідерських важелів управлінського впливу, які доцільно реалізувати за умов концептуального розвитку принципів електронного урядування та лідерології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах глобалізації та розбудови інформаційного суспільства традиційні способи взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадянами та бізнесом стають недостатньо ефективними. Для створення нових, більш зручних методів доступу до інформації та послуг все частіше застосовуються сучасні інформаційно-комунікативні технології (ІКТ), які являють собою сукупність методів, форм та технічних засобів збору, обробки,

зберігання та передачі інформації в умовах застосування цифрового контенту [4]. За відповідною державною концепцією, електронне урядування являє собою форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [5, с. 151].

Можливість обробки даних цифровими програмними продуктами забезпечить впровадження технологій «SMART-управління», що відіграє важливу роль у підвищенні ефективності публічних комунікацій і сприятиме сталому соціально-економічному розвитку країни [6]. У межах програми «Держава в смартфоні», визначеної урядом України як першочергової, слід відзначити мобільний уряд, сутність якого полягає у використанні мобільних технологій органами державної влади і місцевого самоврядування для надання адміністративних послуг. Інструменти, що використовуються для електронного урядування включають мобільні мережі, мобільні пристрої (планшети, смартфони), пов'язані з ними комунікаційні технології (мережеві, хмарні) та програмне забезпечення у вигляді електронних платформ та додатків [7].

Питанням розвитку публічних комунікацій, визначенням їх ролі й місця в суспільстві присвячено праці представників сучасної комунікативної філософії Ю. Хабермаса, К. Ясперса, А. Тоффлера, філософів-футурологів Д. Белла, Дж. Гелбрейта, Дж. Гербнера та ін.

Дослідженням цільової функції, змісту та сутності цифрових комунікацій та кібербезпеки в системі публічного управління займалися такі науковці, як: Віннічук І., Герасимюк К., Жекало Г.І., Заяць М., Забейворота Т., Коваленко О., Ковбасюк Ю., Колодій А., Ліпінська А., Мазур О., Малій І., Мельник А., Мельничук Ю., Орлова Н., Спасібов Д., Семенченко А., Хаустова М. та ін. [1; 2; 4–10; 27; 28].

Поряд з цифровізацією, питання лідерства в системі публічних комунікацій сьогодні також є ключовими для розвитку демократизації державного управління. В умовах інтенсивних соціально-економічних перетворень роль та функції лідерства зазнали принципових змін. Це потребує перегляду відповідних технологій зав'язків з громадськістю, форм та методів соціального впливу [11]. Найбільш важливі питання, пов'язані з тематикою лідерства у публічному управлінні, висвітлені в роботах таких дослідників, як: О. Бакаєва, Є. Барань, Г. Бертуччі, Ж. Блондель, І. Ібрагімова, А. Ліпенцев, М. Коновалова, Н. Макіавеллі, І. Сурай, Т. Федорів, М. Херманн, Л. Шевченко та ін.

Водночас вважаємо, що віддаючи належне сучасним розробкам та науковим досягненням, слід приділити увагу системним концепціям формування комунікаційних та лідерських якостей персоналу як синергетичного генезису цифрових трансформацій громадянського суспільства, що потребує подальших напрацювань в контексті концептуальних засад.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні концептуальних засад удосконалення державної політики у сфері цифрових трансформацій, кібербезпеки та лідерства в системі публічних комунікацій громадянського суспільства в умовах електронної демократії в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційною формою організації державного управління, яка за рахунок широкого застосування ІКТ забезпечує якісно новий рівень відкритої взаємодії держави та суспільства, надання повного комплексу державних послуг для всіх категорій громадян та суб'єктів господарювання є електронне урядування. Електронне урядування — це процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного адміністрування за допомогою сучасних ІКТ за участю громадян для задоволення їх потреб [12]. Це означає структурну перебудову функціонального забезпечення державних органів і їх взаємодії з громадянським суспільством на основі цифровізації та новітніх концепцій лідерства [13]. Невід'ємною складовою електронного урядування є електронна демократія, сутність якої полягає у залученні громадян до процесу вироблення, прийняття та реалізації державних рішень за допомогою сучасних інформаційних комунікаційних технологій [14; 15].

Останнім часом, під впливом всебічного розвитку штучного інтелекту, активно використовується поняття «цифрове урядування», під яким розуміється використання цифрових технологій, як комплексної взаємопов'язаної частини стратегій модернізації урядів, для створення громадської SMART-орієнтованої політики [16]. При цьому застосовуються digital-технології, включаючи хмарні сервіси, мережеві мобільні технології та пристрої,

а також статистичні електронні платформи, що використовуються для поліпшення генерації, збору, обміну, агрегації, аналізу, пошуку і передачі цифрового контенту. На відміну від електронного уряду, завдання цифрового урядування полягає не в тому, щоб впроваджувати цифрові технології в публічні адміністрації, а в їх інтеграції синергетичного ефекту постійної модернізації державного та регіонального управління [17]. Цей процес відображає спроможність державного сектора забезпечити галузеву диверсифікацію публічних послуг, технологічно структурувати їх у робочі цикли, бізнес-процеси та операції, які включені в цифрове публічне середовище.

За цих умов клієнти мають можливість входити до бази електронних даних відповідного технологічного продукту через індивідуальний ID чіп-паспорт, який буде автоматично надавати інформацію для сплати всіх необхідних адміністративних послуг. При цьому нові програмні продукти забезпечать клієнтам електронних публічних послуг оперативність, самостійність та незалежність їх отримання у часі, просторі та обсязі (за відносно низьким рівнем їх оплати) [18]. В умовах застосування технологій електронного урядування поступово відбувається розвиток відкритого громадянського сектора із впровадженням принципів диверсифікації, відкритості та гнучкості публічних інновацій у сфері публічних послуг.

В теорії державного управління термін «комунікація» тлумачиться як «рух інформації, інструмент діалогу між учасниками управлінського процесу, складова процесу взаємодії влади та громадянського суспільства» [19]. Варто зазначити, що поняття «комунікація» тісно пов'язано з поняттям «лідерство», оскільки не зважаючи на широке застосування інноваційних інформаційних технологій, сила публічного впливу завжди буде опиратися на певну особистість державного службовця, політичного діяча або представника громадської думки. Це зумовлює означити системні концепції сутності процесу комунікативного менеджменту та інструментів масової комунікації, переглянути їхні можливості та механізми функціонування цифрового лідерства. Так, зростає переконаність у потребі використання органами державної влади технологій цифрової лідерології — системи комунікаційних методів, що мають посилити здатність електронної комунікації у соціальному середовищі засобами психологічного впливу особистості на ефективність публічного управління та адміністрування [20; 21, с. 304].

Слід зазначити, що у публічному управлінні та адмініструванні науковці виділяють поняття зовнішньої та внутрішньої комунікації та лідерства. Так, зовнішня комунікація і лідерство полягає у створенні системи технічних, технологічних та психологічних засобів впливу на громадськість:

1) комунікація з метою інформування; 2) комунікація з метою переконання; 3) комунікація з метою надання адміністративних послуг; 4) комунікація з метою публічного розгляду проєктів рішень, які неможливо ухвалити без громадської участі [22].

Внутрішні аспекти комунікації та лідерства охоплюють всю систему публічного управління та адміністрування зсередини. Вона передбачає тісну взаємодію суб'єктів різних рівнів управління, підрозділів, посадовців шляхом налагодження комунікаційних каналів в процесі особливих контактів, обміну документацією, функціонування електронних засобів зв'язку. Можна стверджувати, що внутрішня комунікація та лідерство в системі публічного управління та адмініструванні відіграє роль основної рушійної сили у процесах прийняття управлінських рішень засобами цифрових та риторичних технологій. Знаковою подією у галузі публічних комунікацій громадянського суспільства стало прийняття Закону «Про електронні комунікації», який покликаний забезпечити стрімкий розвиток сфери електронних комунікацій за європейськими стандартами та водночас підвищити якість послуг у цій галузі [23].

Основні функції сучасних інформаційно-комунікативних технологій в системі публічного управління: 1 — формування та здійснення політики інформатизації, що базується на використанні digital-інформаційного середовища та електронних інформаційно-аналітичних мереж; 2 — створення і забезпечення системи інформаційної безпеки, регламентації доступу до цифрової інформації; 3 — діджиталізація каналів обробки та передачі інформації з надання послуг населенню електронними сервісами уряду; 4 — нормативне забезпечення інформаційних потоків та електронних ресурсів діяльності цифрової інформаційно-аналітичної системи.

Окрім спрямованості на зазначені завдання, побудова і застосування системи електронного урядування має ґрунтуватися, на думку науковців, на таких принципах [24]: «прозорість процесів надання послуг і їхня доступність; можливості отримання інформаційних послуг, що забезпечується єдністю і типовістю застосування ІКТ; відкритість влади, що досягається через можливості її контролю; безпека інформаційного середовища від таких загроз як кіберзлочинність, кібертероризм тощо».

У наукових джерелах основними моделями електронного урядування у світі на сьогодні вважаються такі:

1) E-Government 1.0 — це базова модель розвитку електронного урядування, що реалізовується шляхом надання доступу до електронних послуг громадянам, бізнесу і неурядовим організаціям через вебресурси органів державної влади та місцевого самоврядування (така модель ґрунтується

на комп'ютеризації наявної форми державного управління);

2) E-Government 2.0, яка є комплексною методикою публічного управління (ця модель базується на використанні інформаційних технологій задля створення єдиної електронної платформи, в якій уряд, громадяни та інноваційні компанії мають змогу підвищити прозорість та ефективність діяльності органів публічної влади на всіх рівнях). Характерною особливістю є наявність і можливість широкого використання зворотного зв'язку, адже дана модель спрямована на перебудову саме системи соціальних взаємодій. Найуспішніше модель електронного урядування e-Gov 2.0 реалізована в США, Великій Британії, Австралії, Естонії та ін. [25].

Проведене дослідження світових здобутків дозволяє визначити такі технології та інструменти електронного урядування, що нині є актуальними у світовій практиці: технології хмарних обчислень, державний портал адміністративних послуг, онлайн сервіси (застосунки), цифрові документи та цифровий підпис, блокчейн-технології в інформаційних системах владних органів, формування цифрової компетентності з кібербезпеки серед державних службовців шляхом проведення курсів з кіберграмотності, «цифрове» робоче місце, залучення громадян до взаємодії з владою через інститут петиції та за допомогою соціальних мереж, використання аутсорсингу, електронне голосування.

Вважаємо за доцільне продемонструвати результати експертного опитування Поліського фонду міжнародних та регіональних досліджень за напрямом «електронні довірчі послуги та електронне врядування» (рис. 1) [26, с. 34].

За результатами досліджень переважна кількість респондентів експертного опитування позитивно оцінили процеси розвитку електронного урядування за останні роки. Так, найважливішими здобутками були зазначені: значна увага приділена процесам впровадження систем використання електронного підпису; створення порталу онлайн державних послуг «Дія»; впровадження проєкту «e-Резидентство»; збільшення кількості публічних послуг, доступних онлайн; вдосконалення системи електронного документообігу у державному секторі. Водночас найпроблемнішими складовими розвитку України у галузі електронних довірчих послуг та електронного врядування експертами вважаються: недосконалість системи та законодавчої бази у галузях кібербезпеки та захисту персональних даних; недосконалість системи захисту критичної інфраструктури; наявність вимог щодо дублювання електронних документів паперовими у деяких сферах соціального забезпечення (наприклад, сфера пенсійного забезпечення).

Перші кроки у реалізації даного плану полягають у прийнятті правової бази для основних

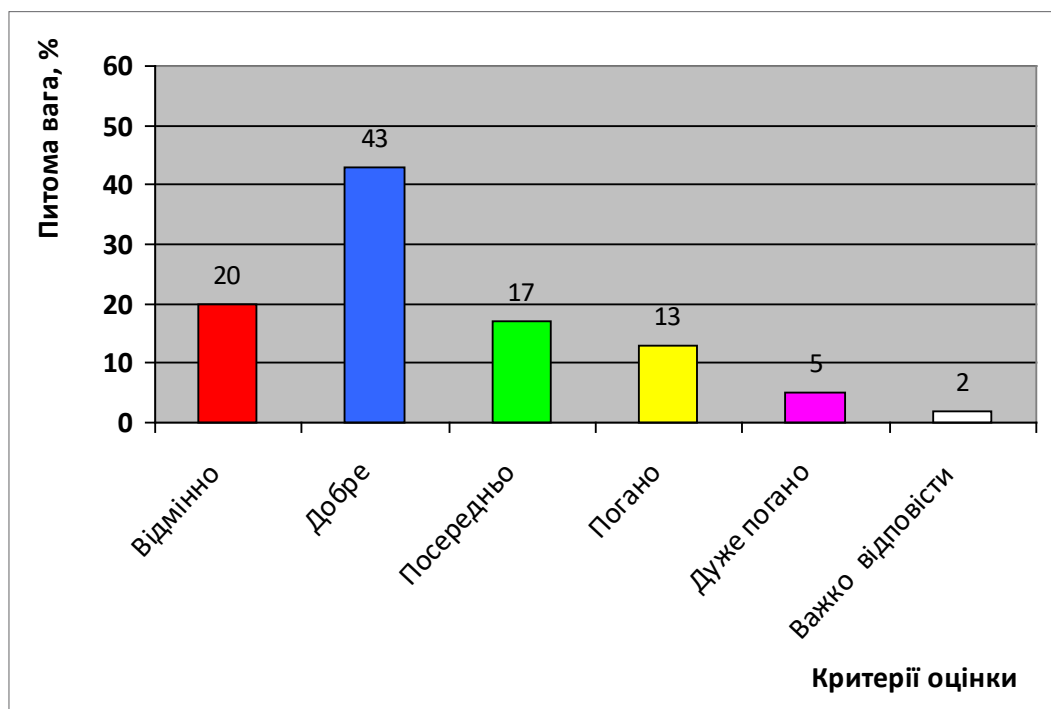


Рис. 1. Результати експертного опитування «Як ви оцінюєте роботу Міністерства цифрової трансформації України у сфері електронних комунікацій та електронного урядування?»

Джерело: узагальнено авторами на основі [26]

цифрових прав громадянина, в тому числі право на доступ до широкосмугового Інтернету та збільшення доступності технологій для споживачів. До передумов для встановлення цифрового порядку денного України слід віднести нещодавно розроблене законодавство про цифрову економіку та телекомунікації, цифрову інфраструктуру, а також такі здобутки у сфері запровадження безготівкової економіки як розвиток електронної торгівлі (e-Trade), електронного захисту (e-Trust) та кібербезпеки (Cybersecurity).

Всебічне впровадження цифрових технологій в системі електронного урядування несе в собі значні переваги, такі як підвищення ефективності роботи державних органів, покращення якості надання послуг громадянам, стимулювання економічного розвитку та посилення демократії. Однак ці процеси супроводжуються й новими ризиками та викликами, пов'язаними з кібербезпекою [27]. Вона стає ключовим аспектом цифрового лідерства. Ефективні лідери у сфері цифрових технологій розуміють важливість кібербезпеки та вживають необхідних заходів для її забезпечення, вони здатні інформувати громадськість про кіберзагрози та організовувати відповідні заходи безпеки.

Кіберзлочинці постійно шукають нові шляхи для проникнення в інформаційні системи та мережі, щоб викрасти дані, порушити роботу критичної державної інфраструктури в царині електронного урядування, або навіть шантажувати державні органи та органи місцевого самоврядування. До

числа найпоширеніших і загальновідомих кіберзагроз належать: фішинг та соціальна інженерія; шкідливе програмне забезпечення; вплив на відмову в обслуговуванні (DoS/DDoS); викрадення даних; кібершпionaж [28]. Кіберінциденти можуть мати серйозні наслідки для державних органів, органів місцевого самоврядування громадян та суспільства загалом. Так може відбутися викрадення персональних даних або іншої конфіденційної інформації, що в свою чергу призводить до шкоди репутації всій системі електронного урядування та сприяє втраті довіри до неї громадян. Кіберінциденти можуть призвести до перебоїв у роботі різноманітних систем електронного урядування (втручання у вибори, опитування, системи подання електронних петицій та інші важливі складові електронної демократії), що навіть може загрожувати стабільності політичної системи.

Кібербезпека є критично важливим аспектом успішного впровадження електронного урядування. Державні органи та органи місцевого самоврядування повинні вживати необхідних заходів для захисту своїх інформаційних систем та мереж від кіберзагроз. Зважаючи на вище викладене, кібербезпека в умовах цифрового лідерства має бути представлена механізмами державного впливу на електронні ресурси публічних комунікацій, включаючи, інформаційні, технологічні та технічні засоби реалізації принципів надійності, оперативності та якості зв'язків з громадськістю з метою підтримки високої довіри громадян до системи «E-government».

Для системи електронного урядування важливою складовою є концепція цифрової моделі ліdersького впливу на об'єкти публічного простору. При цьому слід зауважити на доцільності оптимального врахування теорій «X», «Y», «Z» у забезпеченні ефективного лідерства. Моделювання процесу формування лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування має враховувати такі властивості як: сучасний стан економіки, наявний рівень соціального запиту та потреб громадян, валентність мотивації, рівень регламентації, інформатизації та технологізації комунікативного процесу. Як приклад, аналогом японського підходу (теорія «Z») у формуванні лідерських навичок персоналу є ціннісна орієнтація процесів розвитку громадянського суспільства виходячи з морально-етичних чинників та аксіологічних тенденцій розвитку суспільства [29]. Моделювання процесів лідерства в публічному управлінні достатньо складана задача. По-перше, доцільно з'ясувати загальні (соціальні) цілі громади або частини суспільства, які надають єдине розуміння публічних комунікацій. По-друге, необхідно побудувати цифрову модель функціональних взаємовідносин ключових елементів підсистеми лідерології — процесів, чинників, що впливають на поведінку громадян та їх відношення до психологічного впливу з боку державних службовців та неформальних лідерів. Ці процеси інтерпретуються багатьма факторами (організаційними, економічними, психологічними та ін.). По-третє, варто проводити регулярний огляд та перегляд карти формування та розвитку лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування. Складання такої карти як системного бачення потенційних можливостей лідерського впливу на основі графічного представлення робочих листів — є важливим елементом корпоративної культури державного та регіонального управління.

На основі проведеного теоретичного дослідження зазначеної проблеми, аналізу джерельної бази та вивчення практичного досвіду, можна запропонувати таку покрокову модель формування лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування: 1 — моделювання комплексу стратегічних, тактичних та оперативних цілей публічного управління та адміністрування на основі програмно-цільового методу; 2 — розробка плану публічного менеджменту, визначення етапів формування лідерських навичок персоналу; 3 — обґрунтування ключових завдань публічних комунікацій, які охоплюють зони стратегічного впливу; 4 — визначення цілей підсистеми «зв'язки з громадськістю», які охоплюють перспективні соціально-економічні проекти громадянського суспільства; 5 — побудова цифрової моделі оптимізації процесів лідерства в системі публічного управління

та адміністрування; 6 — визначення рівня ділової активності формальних та неформальних лідерів в органах державної влади та місцевого самоврядування за змодельованими критеріями; 7 — формування системи кібербезпеки електронного урядування для захисту інформаційних систем та мереж від кіберзагроз; 8 — оцінка, аналіз, та порівняння результатів сформованості лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування на основі змодельованих процесів ділової активності та перспектив розвитку соціального запиту.

Дослідження практичних аспектів лідерства в системі державного та регіонального управління доводить необхідність удосконалення процесу формування лідерських навичок фахівців з публічного управління та адміністрування за концепцією цифрового лідерства [30], як інструменту посилення управлінського впливу на соціальне середовище. Даний напрям базується на інтеграції інформаційно-комунікативних та психологічних технологій в практику публічного управління, реалізації методики формування лідерських компетенцій, що включає наступні етапи: 1) послідовного орієнтування здобувача на лідерські компетенції, їх ціннісне осмислення; 2) організація цифрового середовища лідерського впливу засобами цифрових комунікацій та електронних ресурсів; 3) залучення фахівців до лідерських дій та операцій (реалізується через спецкурси, факультативні заняття, тренінги, при виконанні соціальних проектів, практико-орієнтованих наукових розробок, творчих конкурсах, участю в неформальних об'єднаннях і громадських організаціях); 4) збагачення творчого лідерського досвіду (основна стратегія спрямована на активізацію лідерського потенціалу та знань технологій психологічного впливу).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В сучасних умовах система публічних комунікацій повинна бути адаптована до потреб і вимог громадянського суспільства, в якому сучасні інформаційно-комунікаційні технології мають бути інтегрованими в систему публічного лідерства. Комунікаційні інновації у публічному управлінні повинні мати комплексний характер, одночасно та узгоджено поєднувати в собі інформаційні, організаційні, соціально-психологічні, технологічні та інші чинники в системі електронного урядування. Пріоритетними напрямками державної політики розвитку електронних комунікацій, кібербезпеки та лідерства можна вважати наступні: 1) розбудова інфраструктури цифрової системи «E-government»; 2) розвиток внутрішнього ринку високих технологій «ІТ-інкубаторів»; 3) забезпечення психологічних технологій соціального впливу в комунікаційних стосунках суб'єктів громадянського

суспільства; 4) впровадження механізмів кібербезпеки (державний вплив на електронні ресурси публічних комунікацій, включаючи, інформаційні, технологічні та технічні в системі системи «E-government»; 5) формування цифрової компетентності громадянського суспільства; 7) освітнє та наукове співробітництво в удосконаленні системи електронного урядування; 8) цифровізація механізмів публічного лідерства.

Аналіз досвіду застосування електронної демократії в Україні й світі показує, що внаслідок впровадження інформаційно-цифрових технологій публічних комунікацій у громадян виникають нові можливості участі у політичному процесі, зокрема, підвищення рівня їх інформованості щодо актуальних соціально-економічних проблем, поточної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Модель процесу формування лідерських навичок фахівців публічного управління та адміністрування передбачає тісну взаємодію державних службовців та громадян і базується на реалізації концепції цифрового лідерства в публічному середовищі, що включає такі етапи: 1) послідовного орієнтування здобувача на лідерські компетенції, їх ціннісне осмислення; 2) організація

цифрового середовища лідерського впливу засобами цифрових комунікацій та електронних ресурсів; 3) залучення фахівців до лідерських дій та операцій; 4) збагачення творчого лідерського досвіду.

Ефективне цифрове лідерство відіграє ключову роль у забезпеченні кібербезпеки та зміцненні довіри громадян до електронного урядування. Інвестування в кібербезпеку є необхідною умовою ефективних цифрових комунікацій та інвестицією в майбутнє електронного урядування. Це дозволить державним органам надавати більш ефективні та надійні послуги громадянам, сприяючи розвитку цифрової економіки та зміцненню демократії.

В контексті перспективи досліджень даного напрямку вважаємо за доцільне обґрунтувати критерії та механізми цифрового лідерства за ситуаційною моделлю та визначити оптимізацію електронних та психологічних важелів впливу у практику публічних комунікацій та кібербезпеки з метою ефективної реалізації концепції «E-government». Це дозволить державним органам надавати більш ефективні та надійні послуги громадянам, сприяючи розвитку цифрової економіки та зміцненню демократії.

Література

1. Хаустова М. Г. Державна політика в умовах цифровізації суспільства. Міжнародний досвід реалізації програм та стратегії цифровізації. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 2. С. 209–216.
2. Ліпінська А. В. Інформаційно-комунікаційні технології в організації інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 10.
3. Підлісна Т. В. Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*. 2021. № 2. С. 158–164. URL: <https://bit.ly/3oAMjcy> (дата звернення: 25.04.2024).
4. Голобородько Т. В., Дубіна О. Д. Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та європейські орієнтири. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260> (дата звернення: 25.04.2024).
5. Мазур О. Г. Сучасні тенденції упровадження електронного урядування в публічному управлінні: зарубіжний досвід. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 12. С. 147–156.
6. Єганов В. В. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування в Україні. *Державне будівництво*. 2012. № 2. С. 1–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7 (дата звернення: 26.04.2024).
7. Забейворота Т. Сучасна концепція е-рядування як основа модернізації системи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 1(51). С. 35–42.
8. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія за ред. Н. С. Орлової. Київ, 2020. 262 с.
9. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління: підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
10. Малий І. Й. Генеза публічного управління і адміністрування в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 17–21.
11. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 38. С. 21–42.
12. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. doi: 10.32702/2307-2156-2020.8.52.
13. Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 2 (52). С. 158–164.
14. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Частина 2. К. : ФОП Москаленко О. М., 2017. 72 с.

15. Спасьов Д. Електронне урядування в системі сучасних концепцій публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 2 (61). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/index.html> (дата звернення: 24.04.2024).
16. Fang Z. E-Government in digital era: concept, practice, and development. *International Journal of The Computer, The Internet and Management*. 2002. Vol. 10, No. 2. P. 1–22.
17. Safeena R., Kammani A. E-Government Adoption: A Conceptual Demarcation. *Advances in Computing and Information Technology*. 2020. P. 67–76. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-31552-7_8 (дата звернення: 25.04.2024).
18. Каленський А. А. Методика застосування інформаційних технологій навчання (управління і тактичні дисципліни): навчально-методичний посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2019. 81 с.
19. Якубовський Я. С. Активізація інформаційно-комунікаційної компоненти в роботі інститутів громадянського суспільства. *Наукові перспективи: журнал. Серія «Державне управління»*. 2024. № 3(45). С. 477–486. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)).
20. Сопівник Р. В., Сопівник І. В., Варивода Н. А., Смоляк П. О. Лідерологія : навчальний посібник. Видання доповнене і перевидане. К. : «Компринт», 2019. 488 с.
21. Нагаєв В. М., Олійник Т. І., Гіржева О. М. Модель комунікативної компетентності державних службовців в системі публічного управління та адміністрування. *Наукові перспективи. Серія «Державне управління»*. 2024. № 3(45). С. 291–309. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)).
22. Сурай І. Г. Особливості дослідження феномену лідерства в публічному управлінні (методологічний аспект). *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 3 (5). С. 216–227. doi: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227).
23. Про електронні комунікації: Закон України від 14.09.2022 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#> (дата звернення: 03.11.2022).
24. Пахнін М. Л. Вплив інформаційного суспільства на розвиток системи публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4 (51). С. 55–62. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/09.pdf> (дата звернення: 25.04.2024).
25. Голобородько Т. В., Дубіна О. Д. Використання інформаційних технологій в публічному адмініструванні: досвід України та європейські орієнтири. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260> (дата звернення: 24.04.2024).
26. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? *Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства*. URL: http://eap-csf.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf (дата звернення: 23.04.2024).
27. Коваленко О. В. Державні механізми забезпечення кібербезпеки України: дис. ... д-ра філос.: 281 Публічне управління та адміністрування. Київ, 2023. 237 с. URI: <https://ir.library.knu.ua/handle/123456789/5775>.
28. Герасимюк К. Х. Механізми державного управління кібер- та інформаційною безпекою: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 3(97). С. 36–40. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-36-40](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-36-40).
29. Нагаєв В., Земляна Л., Вашечко С. Формування лідерських навичок персоналу аграрних формувань в умовах цифрової економіки. *Цифрові трансформації та інноваційні технології в економіці: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, Ломжа-Харків: Видавництво: MANS в Ломжі, Частина 2*. 2024. С. 63–71. doi: <https://doi.org/10.58246/ITOM5383>.
30. Кубарева І. В., Тарлев В. В. Цифрове лідерство як інструмент посилення ринкових позицій підприємства: корпоративний та особистісний контекст. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 51. С. 120–138. doi: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138>.

References

1. Khaustova, M. H. (2022). Derzhavna polityka v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva [State policy in the conditions of digitalization of society]. *Mizhnarodnyi dosvid realizatsii prohran ta stratehii tsyfrovizatsii*. Analytychno-porivnialne pravoznavstvo, 2, 209–216 [in Ukrainian].
2. Lipinska, A. V. (2015). Informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii v orhanizatsii informatsiino-analytychnoho zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia [Information and communication technologies in the organization of information and analytical support of state administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 10 [in Ukrainian].
3. Pidlisna, T. V. (2021). Suchasni pidkhody do rozvytku liderstva v orhanakh publichnoi vldy [Modern approaches to the development of leadership in public authorities]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 2, 158–164. URL: <https://bit.ly/3oAMjcy> [in Ukrainian].
4. Holoborodko, T. V., & Dubina, O. D. (2019). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v publichnomu administruvanni: dosvid Ukrainy ta yevropeiski oriientyry [The use of information technologies in public administration: the experience of Ukraine and European orientations].

the experience of Ukraine and European landmarks]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260> [in Ukrainian].

5. Mazur, O.H. (2019). Suchasni tendentsii uprovdzhennia elektronnoho uriaduvannia v publicnomu upravlinni: zarubizhnyi dosvid [Modern trends in the implementation of electronic governance in public administration: foreign experience]. *Aspekty publicnogo upravlinnia*, 7(12), 147–156 [in Ukrainian].

6. Yehanov, V.V. (2012). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia systemy elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [Problems and prospects of the implementation of the electronic government system in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo*, 2, 1–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7 [in Ukrainian].

7. Zabeivorota, T. (2017). Suchasna kontseptsiiia e-vriaduvannia yak osnova modernizatsii systemy derzhavnoho upravlinnia [The essence and content of e-governance: conceptual dimension]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(51), 35–42 [in Ukrainian].

8. Determinanty rozvytku publicnogo upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Determinants of the development of public management and administration in Ukraine]: kolektyvna monohrafiia za red. N.S. Orlovoi. (2020). Kyiv [in Ukrainian].

9. Melnyk, A.F., Obolenskyi, O.Yu. & Vasina, A.Yu. (2009). *Derzhavne upravlinnia* [Public administration]: pidruchnyk. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

10. Malyi, I.Y. (2017). Heneza publicnogo upravlinnia i administruvannia v Ukraini [The genesis of public management and administration in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 24, 17–21 [in Ukrainian].

11. Lipentsev, A.V. (2014). Rozvytok liderstva v orhanakh publicnoi vlady u konteksti zavdan nadannia yakisnykh administratyvnykh posluh: teoretychni aspekty [Development of leadership in public authorities in the context of tasks of providing quality administrative services: theoretical aspects]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 38, 21–42 [in Ukrainian].

Zhekalo, H.I., Zaiats M.Ya. & Vakun O.V. (2020). Sutnist ta zmist elektronnoho uriaduvannia: kontseptualnyi vymir [The essence and content of e-governance: conceptual dimension]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. doi: 10.32702/2307-2156-2020.8.52 [in Ukrainian].

13. Storozhev, R.I. (2017). Subiekty rozvytku liderstva v publichno-upravlinskii diialnosti [Subjects of leadership development in public management activities]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 2 (52), 158–164 [in Ukrainian].

14. Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratsiia [E-government and e-democracy]: navch. posib.: u 15 ch. / za zah. red. A.I. Semenchenka, V.M. Dreshpaka (2017). Chastyna 2. K.: FOP Moskalenko O.M. [in Ukrainian].

15. Spasibov, D. (2018). Elektronne uriaduvannia v systemi suchasnykh kontseptsii publicnogo upravlinnia [Electronic governance in the system of modern concepts of public administration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2(61). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-2/index.html> [in Ukrainian].

16. Fang, Z. (2002). E-Government in digital era: concept, practice, and development. *International Journal of The Computer, The Internet and Management*, 10(2), 1–22.

17. Safeena, R., & Kammani, A. (2020). E-Government Adoption: A Conceptual Demarcation. *Advances in Computing and Information Technology*, 67–76. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-31552-7_8.

18. Kalenskyi, A. A. (2019). Metodyka zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii navchannia (upravlinnia i taktychni dystsypliny) [Methodology of application of educational information technologies (management and tactical disciplines)]: navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv: VPTs “Kyivskiy universytet” [in Ukrainian].

19. Yakubovskiy, Ya.S. (2024). Aktyvizatsiia informatsiino-komunikatsiinoi komponenty v roboti instytutiv hromadianskoho suspilstva [Activation of the information and communication component in the work of civil society institutions]. *Naukovi perspektyvy. Seriya “Derzhavne upravlinnia”*. 3(45), 477–486. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)) [in Ukrainian].

20. Sopivnyk, R.V., Sopivnyk, I.V., Varyvoda, N.A., & Smoliak, P.O. (2019). Liderolohiia [Leadership]: navchalnyi posibnyk. Vydannia dopovnene i perevydane. K.: “Komprynt” [in Ukrainian].

21. Nahaiev, V.M., Oliinyk, T.I. & Hirzheva, O.M. (2024). Model komunikatyvnoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtiv v systemi publicnogo upravlinnia ta administruvannia [Model of communicative competence of civil servants in the system of public management and administration]. *Naukovi perspektyvy: zhurnal. Seriya “Derzhavne upravlinnia”*, (45), 291–309. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)) [in Ukrainian].

22. Surai, I.H. (2020). Osoblyvosti doslidzhennia fenomenu liderstva v publicnomu upravlinni (metodolohichnyi aspekt) [Peculiarities of the study of the phenomenon of leadership in public administration (methodological aspect)]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 3 (5), 216–227. doi: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3\(5\)-216-227](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-3(5)-216-227) [in Ukrainian].

23. Pro elektronni komunikatsii [About electronic communications]: Zakon Ukrainy vid 14.09.2022 r. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#> [in Ukrainian].

24. Pakhnin, M.L. (2015). Vplyv informatsiinoho suspilstva na rozvytok systemy publicnogo upravlinnia [The influence of the information society on the development of the public administration system]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 4 (51). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/09.pdf> [in Ukrainian].

25. Holoborodko, T. V., & Dubina, O. D. (2018). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii v publichnomu administruvanni: dosvid Ukrainy ta yevropeiski oriientyry [The use of information technologies in public administration: the experience of Ukraine and European landmarks]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6, 2018. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1260> [in Ukrainian].

26. Tsyfrovi transformatsii v Ukraini: chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutsiini umovy zovnishnim vyklykam ta yevropeiskomu poriadku dennomu? [Digital transformations in Ukraine: do domestic institutional conditions meet external challenges and the European agenda?] *Ukrainska natsionalna platforma Forumu hromadianskoho suspilstva Shhidnoho partnerstva*. URL: http://eap-csf.org.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf [in Ukrainian].

27. Kovalenko, O. V. (2023). Derzhavni mekhanizmy zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy [State mechanisms for ensuring cyber security of Ukraine]: dys. ... d-ra filos.: 281 Publichne upravlinnia ta administruvannia. Kyiv, 2023. 237 s. URL: <https://ir.library.knu.ua/handle/123456789/5775> [in Ukrainian].

28. Herasymiuk, K. Kh. (2021). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia kiber- ta informatsiinoiu bezpekoiu: problemy ta shliakhy vyrishennia [Mechanisms of state management of cyber and information security: problems and solutions]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 3(97), 36–40. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-36-40](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-36-40) [in Ukrainian].

29. Nahaiev, V., Zemliana, L., & Vashechko, S. (2024). Formuvannia liderskykh navychok personalu ahrarnykh formuvan v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Formation of leadership skills of the personnel of agrarian formations in the conditions of the digital economy]. *Tsyfrovi transformatsii ta innovatsiini tekhnolohii v ekonomitsi*: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, Lomzha-Kharkiv: Vydavnytstvo: MANS v Lomzhi, 2, 63–71. doi: <https://doi.org/10.58246/ITOM5383> [in Ukrainian].

30. Kubareva, I. V., & Tarliev, V. V. (2023). Tsyfrove liderstvo yak instrument posylennia rynkovykh pozytsii pidpriemstva: korporativnyi ta osobystisnyi kontekst [Digital leadership as a tool for strengthening the company's market position: corporate and personal context]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 51, 120–138. doi: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.120.138> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.04.2024

УДК 35:005.591

Петровський Петро Михайлович

*доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та публічної служби
Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національний університет «Львівська політехніка»*

Petrovsky Petro

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Administration and Public Service
Institute of Public Administration, Governance and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-8521-2384*

Ісаченко Дмитро Сергійович

*аспірант кафедри публічного управління та публічної служби
Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Isachenko Dmytro

*Graduate Student of the Department of
Public Administration and Public Service
Institute of Public Administration, Governance and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0000-7478-1258*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-4-9819

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PROVISION OF GOVERNMENT SERVICES

Анотація. Вступ. В сучасному світі штучний інтелект продовжує впевнено розвиватися, і його використання у сфері надання державних послуг стає все більш поширеним, зважаючи на його значний потенціал для зміни підходів до управління суспільством. Штучний інтелект стає невідмінною складовою суспільних відносин в сучасному світі, проникаючи в різні галузі та спрощуючи чимало аспектів життя громадян.

Мета. Мета статті полягає у визначенні ролі штучного інтелекту у сфері надання державних послуг та обґрунтування перспектив його розвитку, зважаючи на постійні суспільні запити.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо ролі штучного інтелекту у сфері надання державних послуг; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині державних послуг та державного управління, а також у сфері штучного інтелекту.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики особливостей застосування штучного інтелекту у сфері надання державних послуг); формалізації, аналізу та синтезу (для оцінки здобутків та викликів, які характеризують використання штучного інтелекту у сфері державних послуг); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. На сучасному етапі використання штучного інтелекту у сфері державних послуг характеризується здобутками і викликами в контексті таких способів його використання як автоматизація рутинних процесів, аналіз та прийняття рішень, персоналізація та сервіси «24/7», боротьба з корупцією та обманом системи взаємодії з громадянами, правові та етичні аспекти, підготовка персоналу. В статті зосереджено увагу на таких перевагах штучного інтелекту як ефективність та швидкість; оптимізація рішень; покращення взаємодії з громадянами; інновації та розвиток. Підсумовано, що штучний інтелект у сфері державних послуг відкриває нові можливості для автоматизації надання послуг громадянам, оскільки його впровадження може значно покращити якість обслуговування громадян, сприяти ефективності та прозорості адміністративних процесів.

Перспективи. В подальшому варто зосередити увагу на вивченні вітчизняного досвіду використання штучного інтелекту у сфері надання державних послуг в контексті демократичного розвитку суспільства.

Ключові слова: штучний інтелект, сфера державних послуг, гіджиталізація, населення, держава.

Summary. Introduction. In today's world, artificial intelligence continues to develop confidently, and its use in the field of public service provision is becoming more and more common, given its significant potential to change approaches to the management of society. Artificial intelligence is becoming an indispensable component of social relations in the modern world, penetrating various fields and simplifying many aspects of citizens' lives.

Purpose. The purpose of the article is to determine the role of artificial intelligence in the field of public service provision and justify the prospects for its development, taking into account constant public requests.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal provision regarding the role of artificial intelligence in the field of public service provision; 2) works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of public services and public administration, as well as in the field of artificial intelligence.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and group-
ing (to characterize the features of the use of artificial intelligence in the field of providing public services); formalization, analysis and synthesis (to assess achievements and challenges that characterize the use of artificial intelligence in the field of public services); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. At the current stage, the use of artificial intelligence in the field of public services is characterized by achievements and challenges in the context of such methods of its use as automation of routine processes, analysis and decision-making, personalization and 24/7 services, the fight against corruption and deception of the system of interaction with citizens, legal and ethical aspects, personnel training. The article focuses on such advantages of artificial intelligence as efficiency and speed; optimization of decisions; improving interaction with citizens; innovation and development. It was concluded that artificial intelligence in the field of public services opens up new opportunities for optimization and automation of the provision of services to citizens, since its implementation can significantly improve the quality of service to citizens, promote the efficiency and transparency of administrative processes.

Discussion. In further research should focus on studying the domestic experience of using artificial intelligence in the field of providing public services in the context of the democratic development of society.

Key words: artificial intelligence, sphere of public services, digitization, population, state.

Постановка проблеми. В сучасному світі штучний інтелект продовжує впевнено розвиватися, і його використання у сфері надання державних послуг стає все більш поширеним, зважаючи на його значний потенціал для зміни підходів до управління суспільством. Можливості штучного інтелекту включають процедури покращення взаємодії органів державної влади з громадянами та надання їм персоналізованих послуг, точний та швидкий аналіз даних та підвищення ефективності публічного управління. Ці дії оптимізують рішення у сферах освіти, охорони здоров'я та інших галузях, забезпечують громадську безпеку, покращують результати використання ресурсів тощо.

Разом з тим, використання штучного інтелекту також вносить ризики, які вимагають їх врахування. Мова йде про етичні аспекти його використання, відповідальність та прозорість, нерівномірний доступ та питання конфіденційності даних та безпеки, які стають актуальними та потребують особливої уваги при впровадженні штучного інтелекту у сферу надання державних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тематика штучного інтелекту широко висвітлюється у зарубіжній літературі в загальнонауковому дискурсі. Зокрема, варто згадати таких дослідників як Камінські М. [5], Оласвірт А. [6], Тамбе М. [6], Вонг В. [7], Сай К. [7] тощо.

У вітчизняній науковій літературі теж достатньо розробок із штучного інтелекту — цими питаннями займаються такі вчені як Бардах О. [1], Квітка С. [1], Новіченко Н. [1], Требик Л. [2], та інші. Зокрема, питання, які стосуються сфери управління використанням штучного інтелекту та ризиків, пов'язаних із цим, розкриті у працях Лютого М. [3], Ярового Т. [4] та інших.

Значне зацікавленню тематикою штучного інтелекту серед науковців, тим не менше, змушує дослідників і далі працювати у цьому напрямку, зважаючи на постійний розвиток процесів діджиталізації і зростаючий попит на них у суспільстві і у сфері державних послуг.

Мета статті — визначення ролі штучного інтелекту у сфері надання державних послуг та обґрунтування перспектив його розвитку, зважаючи на постійні суспільні запити.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо ролі штучного інтелекту у сфері надання державних послуг; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині державних послуг та державного управління, а також у сфері штучного інтелекту.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики

особливостей застосування штучного інтелекту у сфері надання державних послуг); формалізації, аналізу та синтезу (для оцінки здобутків та викликів, які характеризують використання штучного інтелекту у сфері державних послуг); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В сучасному світі в останні роки відбувся швидкий розвиток обчислювальної потужності, збільшення доступності даних і нових алгоритмів, що призвело до серйозних проривів у галузі штучного інтелекту (ШІ) та дозволило виявити великий потенціал «нового набору технологій» для трансформації суспільства і економічних систем. Роль державного сектору у цих процесах полягає у позиціонуванні держави як «користувача» потенціалу штучного інтелекту, так і «регулятора», який встановлює правила та напрямки розвитку етичного штучного інтелекту [8].

Однією з областей, де штучний інтелект має потенціал до вдосконалення, є сфера надання державних послуг населенню. Необхідно підкреслити правомірність використання у цьому контексті терміну «державні послуги», хоча є близькі за змістом публічні, адміністративні та муніципальні. Як стверджується в Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади «Державні послуги надаються органами державної влади (в основному виконавчої) та державними підприємствами, установами, організаціями, а також органами місцевого самоврядування в порядку виконання делегованих державою повноважень за рахунок коштів державного бюджету» [9]. Отже, ключовою ознакою виокремлення із системи публічних послуг якраз державних є надання їх «за рахунок коштів державного бюджету».

Сьогодні штучний інтелект набуває все більшої значущості в сфері державних послуг, трансформуючи традиційний підхід до надання адміністративних послуг. Відчутний розвиток цієї технології викликаний потребою оптимізувати процеси та забезпечити ефективність у роботі публічних служб. Загалом, штучний інтелект означає розвиток комп'ютерних систем, які можуть виконувати завдання, що потребують людського інтелекту. Ці системи здатні аналізувати дані, розпізнавати шаблони, приймати рішення та «навчатися» на основі досвіду. Вони використовують алгоритми, які створюються за допомогою програмування та навчання на основі даних, щоб вирішувати різні завдання (розпізнавання образів, обробку мовлення, управління системами).

Роль штучного інтелекту у сфері державних послуг полягає в тому, що він використовується для автоматизації рутинних завдань, аналізу великих обсягів даних та для покращення комунікації між громадянами та державою. В сучасних системах державних послуг застосовуються інтелектуальні

помічники, які можуть надавати громадянам інформацію, вирішувати питання та виконувати процедури без прямого втручання людей. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє підвищити точність прийняття рішень та реагування на запити громадян.

Зарубіжний досвід використання штучного інтелекту у сфері державних послуг свідчить про значний прогрес у впровадженні цієї технології для поліпшення якості обслуговування громадян. Наприклад, в країнах Європи існують проекти, спрямовані на розробку інтелектуальних віртуальних асистентів, які допомагають громадянам з адміністративними питаннями. Деякі країни також впроваджують системи електронного урядування, які базуються на штучному інтелекті для забезпечення ефективної взаємодії між громадянами та владою. Такі системи можуть автоматизувати процеси подання документів, оптимізувати час обробки запитів та сприяти швидшій реакції на потреби громадян [10].

До основних ознак, які визначають особливості застосування штучного інтелекту у сфері державних послуг, слід віднести такі як: автоматизація і прискорення процесів; персоналізовані послуги та аналітика; забезпечення кібербезпеки та захисту даних; інновації у взаємодії з громадянами; виклики та обмеження. [10].

Отже, штучний інтелект у сфері надання державних послуг слід розглядати в контексті застосування передових технологій та алгоритмів для автоматизації та поліпшення процесів надання публічних послуг громадянам і підприємствам. Ці технології використовуються для розробки імовірних рішень, аналізу даних, оптимізації процесів та забезпечення більш ефективної взаємодії між громадянами та державою.

Штучний інтелект може бути використаний у різних сценаріях, таких як автоматизована обробка запитів, персоналізовані консультації, аналіз великих обсягів даних для прийняття рішень та удосконалення процесів видачі дозволів чи інших документів. Однією з переваг використання штучного інтелекту в сфері державних послуг є прискорення обробки запитів та зменшення бюрократичних процедур. Автоматизація рутинних завдань дозволяє працівникам державних органів зосередитися на більш складних завданнях. Однак, разом із перевагами існують і виклики, пов'язані з впровадженням штучного інтелекту у сферу державних послуг. До них відносяться питання етики та безпеки даних, забезпечення прозорості та відповідальності за прийняття рішень, а також необхідності забезпечення доступності та інклюзивності для всіх користувачів.

Незважаючи на ці виклики, використання штучного інтелекту у сфері державних послуг призводить до поліпшення якості обслуговування

громадян, ефективності управління та забезпечення інноваційного розвитку публічного сектора. Успішне впровадження штучного інтелекту у сферу державних послуг вимагає спільних зусиль органів влади, громадян та експертів для розробки та впровадження ефективних рішень.

На сучасному етапі розвитку українського суспільства використання штучного інтелекту у сфері державних послуг характеризується як певними здобутками, так і викликами та обмеженнями (табл. 1).

Загалом, використання штучного інтелекту у сфері державних послуг демонструє наявність значного потенціалу для поліпшення ефективності, доступності послуг та якості обслуговування громадян. Однак, важливо продовжувати розвивати та вдосконалювати технології, вирішувати етичні питання та забезпечувати справедливий та безпечний доступ до цих інновацій для всього населення.

На даний час використання штучного інтелекту у сфері державних послуг пов'язано із низкою проблем його впровадження. Сюди варто віднести ряд важливих аспектів, які потребують уваги з посиленої боку держави та вирішення:

1. Етика та відповідальність:

- прозорість рішень — використання штучного інтелекту може призвести до виникнення непорозумінь, відповідно до яких важко буде

зрозуміти, яким чином алгоритми приймають рішення. Прозорість та зрозумілість є ключовими елементами для забезпечення етичного використання штучного інтелекту у процесі надання державних послуг;

- справедливість — штучний інтелект може відображати певні соціокультурні та расові проблеми, що може впливати на справедливість та рівноправ'я. Вирішення цих питань вимагає уваги до розробки алгоритмів, що враховують різноманітність та уникнення дискримінації.

2. Безпека даних, яка передбачає захист особистих даних. Використання штучного інтелекту вимагає ретельного захисту особистих даних громадян. Великі обсяги інформації, які використовуються алгоритмами, повинні бути суворо захищені від несанкціонованого доступу та використання.

3. Доступність та інклюзивність, тобто врахування різних потреб користувачів: Необхідно забезпечити, щоб штучний інтелект був доступний для всіх верств населення, включаючи тих, хто може мати обмежений доступ до технологій.

4. Навчання та кваліфікація персоналу, тобто підготовка персоналу у сфері штучного інтелекту. Впровадження штучного інтелекту вимагає спеціалізованої кваліфікації державних службовців. Недостатня підготовка фахівців може призвести до помилкового використання алгоритмів

Таблиця 1

Здобутки та виклики, які характеризують використання штучного інтелекту у сфері державних послуг

Використання штучного інтелекту	Здобутки	Виклики
Автоматизація рутинних процесів	штучний інтелект успішно використовується для автоматизації рутинних процесів, таких як обробка документів, розпізнавання тексту та відповіді на стандартні запитання	виклики щодо точності та об'єму даних, особливо коли штучний інтелект стикається з різноманітністю мов, стилів та форматів
Аналіз та прийняття рішень	використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних допомагає у прийнятті обґрунтованих та оптимальних рішень в наданні послуг	прозорість алгоритмів залишається актуальними питаннями
Персоналізація та сервіси «24/7»	штучний інтелект дозволяє персоналізоване обслуговування громадян, а також надає можливість отримувати послуги у будь-який час	необхідно, щоб такі системи були доступні та інклюзивні для всіх категорій користувачів
Боротьба з корупцією та обманом	використання штучного інтелекту сприяє у виявленні патернів та аномалій, що може покращити контроль за корупцією та шахрайством	необхідно боротися з можливістю виникнення нових видів обхідних стратегій та шахрайства, використовуючи штучний інтелект
Системи взаємодії з громадянами	віртуальні асистенти та чат-боти на базі штучного інтелекту можуть полегшити процеси комунікації громадян з державними службами	необхідно, щоб ці системи були доступні та зрозумілі для різних груп населення
Правові та етичні аспекти	деякі країни розробляють правові норми та етичні стандарти для використання штучного інтелекту у сфері державних послуг	важливо надалі вирішувати питання щодо приватності, захисту даних та відповідальності
Підготовка персоналу	деякі країни вже враховують підготовку персоналу для використання штучного інтелекту у сфері державних послуг	необхідно вдосконалювати системи навчання та забезпечувати постійний професійний розвиток персоналу

Джерело: власні узагальнення

та недостатньої реалізації вигод від штучного інтелекту.

Зазначені проблеми, тим не менше, не здатні применшити роль штучного інтелекту у сфері надання державних послуг, відповідно до чого потрібно акцентувати увагу на перспективах його використання. Зокрема, слід зосередити увагу на таких перевагах штучного інтелекту, здатних покращити якість та доступність державних послуг для населення:

1. Ефективність та швидкість. Використання штучного інтелекту може значно поліпшити швидкість та ефективність надання державних послуг через автоматизацію рутинних завдань.

2. Оптимізація рішень. Аналітика та обробка великих обсягів даних за допомогою штучного інтелекту може сприяти більш точним та оптимальним рішенням у процесах управління та надання послуг.

3. Покращення взаємодії з громадянами. Персоналізовані послуги та ефективна обробка запитів можуть покращити взаємодію громадян з державними органами, забезпечуючи більш задовільний досвід.

4. Інновації та розвиток. Використання штучного інтелекту може стати каталізатором інновацій у сфері державних послуг та допомогти у вирішенні складних завдань та викликів.

Загалом, основною метою використання штучного інтелекту у сфері державних послуг є створення ефективної системи, яка забезпечує високий

рівень обслуговування осіб. Для досягнення цієї мети важливо вирішувати проблеми, які існують у цій сфері, та забезпечувати збалансований підхід до впровадження штучного інтелекту при наданні державних послуг.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Штучний інтелект у сфері державних послуг відкриває нові можливості для оптимізації та автоматизації надання послуг громадянам. Потрібно підкреслити важливість та перспективність використання штучного інтелекту у сфері надання державних послуг. Його впровадження може значно покращити якість обслуговування громадян, сприяти ефективності та прозорості адміністративних процесів.

Водночас важливо враховувати етичні та безпекові аспекти використання штучного інтелекту, а також забезпечити доступність та інклюзивність використання цієї технології для всіх верств населення у напрямі сприяння побудові більш ефективного та гнучкого державного апарату, доступного для населення. Потрібно підкреслити потребу у партнерстві між владою, бізнесом та громадськістю для спільної розробки та впровадження інноваційних рішень, спрямованих на підвищення якості життя громадян та розвиток суспільства.

Перспективи в досліджуваному напрямку полягають у вивченні зарубіжного досвіду використання штучного інтелекту у сфері надання державних послуг в контексті демократичного розвитку суспільства.

Література

1. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021. 9(4). С. 85–94. doi: <https://doi.org/10.15421/152140>.
2. Требик Л.П. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2021. № 1(14). С. 372–380. doi: 10.52363/2414-5866-2021-1-43; URL: <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13679> (дата звернення: 23.03.2024).
3. Лютий М.О. Інтерпретація процесів взаємодії носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: «Державне управління»*. 2020. Том 31 (70), № 3. С. 145–154. doi: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/26>.
4. Яровой Т.С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 2 (8). С. 36–47. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3>.
5. Kaminski M.E. The ethics of artificial intelligence in public administration. *Administration & Society*. 2020. 52(8). P. 1298–1321.
6. Oulasvirta A., Tambe M. Artificial intelligence in the public sector: Opportunities and challenges. *Communications of the ACM*. 2020. 63(2). P. 26–28.
7. Wang W., Siau K. Artificial Intelligence: A Study on Governance, Policies, and Regulations. *MWAIS, Proceedings* 40. 2018. URL: <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40> (дата звернення: 22.03.2024).
8. Misuraca G., van Noordt C. Overview of the use and impact of AI in public services in the EU, EUR30255 EN. *Publications Office of the European Union*. Luxembourg, 202. 96 с. doi: 10.2760/039619.
9. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р.
10. Цифрове врядування : монографія / О.В. Карпенко, Ж.З. Денисюк, В.В. Наместнік [та ін.]; за ред. О.В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

References

1. Kvitka, S., Novichenko, N., & Bardakh, O. (2021). Shtuchnyy intelekt u munitsypal'nomu upravlinni: vektory rozvytku [Artificial Intelligence in Municipal Administration: Vectors of Development]. *Aspects of public administration*. 9(4), 85–94. doi: <https://doi.org/10.15421/152140> [in Ukrainian].
2. Trebyk, L. (2021). Shtuchnyy intelekt dlya transformatsiynykh zmin derzhavnykh instytutsiy ta rozvytku tsyfrovoho suspil'stva [Artificial intelligence for transformational changes in government institutions and development of digital society]. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. "Public administration" series*, 1(14). doi: 10.52363/2414-5866-2021-1-43; Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13679> [in Ukrainian].
3. Lyutyy, M. O. (2020). Interpretatsiya protsesiv vzayemodiyi nosiyiv pryrodnoho i shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni ta administruvanni [Interpretation of processes of interaction of natural and artificial intelligence carriers in public management and administration]. *Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. "Public administration" series*, 31 (70), 3, 145–154. doi: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.3/26> [in Ukrainian].
4. Yarovoy, T. S. (2023). Mozhlyvosti ta ryzyky vykorystannya shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Possibilities and risks of using artificial intelligence in public administration]. *Economic Synergy*, 2, 36–47. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3> [in Ukrainian].
5. Kaminski, M. E. (2020). The ethics of artificial intelligence in public administration. *Administration & Society*, 52(8), 1298–1321.
6. Oulasvirta, A., & Tambe, M. (2020). Artificial intelligence in the public sector: Opportunities and challenges. *Communications of the ACM*, 63(2), 26–28.
7. Wang, W., & Siau, K. (2018). Artificial Intelligence: A Study on Governance, Policies, and Regulations. *MWAIS, Proceedings* 40. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/mwais2018/40>.
8. Misuraca, G., & van Noordt, C. (2020). Overview of the use and impact of AI in public services in the EU, EUR30255 EN. *Publications Office of the European Union*. Luxembourg. doi: 10.2760/039619.
9. Kontseptsiya rozvytku systemy nadannya administratyvnykh posluh orhanamy vykonavchoyi vlady [The concept of development of the system of providing administrative services by executive authorities]: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15 lyutoho 2006 r. № 90-r [in Ukrainian].
10. Karpenko, O. V., Denysiuk, Zh. Z., & Namestnik, V. V. et. al. (2020). Tsyfrove vriaduvannya: monohrafiia [Digital governance: a monograph]. Kyiv: IDEIA PRYNT [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 4 (45)

Головний редактор — *Романенко Є.О.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 30.04.2024

Адреса редакції:

04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com