

Електронне
наукове видання

ISSN 2617-572X
DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7

«ПУБЛІЧНЕ
АДМІНІСТРУВАННЯ
ТА НАЦІОНАЛЬНА
БЕЗПЕКА»



№ 7(48) / 2024



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 7 (48)

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
© Електронне наукове видання
«Публічне адміністрування
та національна безпека», 2024

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne adminîstruvannâ ta nacîonal'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

Арошидзе 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)

Гвожджевiч 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-Каляева 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

Гасюк Ігор Леонідович, Іваній Олена Миколаївна ПРИНЦИПИ ТА ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	9
Животова Світлана Геннадіївна СТРУКТУРА ТА ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ДУАЛЬНОЮ ФОРМОЮ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ У ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ.....	19
Карпінський Борис Андрійович, Карпінська Олена Борисівна, Сліпецький Марко Ігорович ДІАГНОСТИКА СТАНУ І МЕТОДИ ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА БІЗНЕС–СТРУКТУР: СТРАТЕГІОЛОГІЯ МИРНОГО Й ВОЄННОГО ПЕРІОДІВ.....	28
Криштанович Мирослав Франкович, Брич Леся Володимирівна СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УМОВ ДЛЯ ІНВЕСТИВАННЯ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ВИКЛИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	43
Прокопенко Сергій Леонідович СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ІННОВАЦІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ.....	49

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Золковер Андрій Олександрович, Бугас Василь Валерійович СТРАТЕГІЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ ДЛЯ БОРОТЬБИ З ТІНЬОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ	56
---	----

ФІЛОСОФІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ, ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ОСНОВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ
ДЕРЖАВИ

Богоніс Андрій Ростиславович ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ: НОВІ ВИКЛИКИ ПРИ ПОСИЛЕННІ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ.....	64
Котух Євген Володимирович СВІТОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КІБЕРРОЗВІДКИ ТА РОЗВІДКИ З КІБЕРЗАГРОЗ: ПРАКТИКА ТА ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ	69

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Магомедов Андрій Омарович
ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ.....82

Марченко Євген Ігорович, Лелеченко Анжела Павлівна
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ
ПАРКІВ В УКРАЇНІ90

Мірко Наталія Вікторівна
ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА98

Проць Роман Романович
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КРАЇНИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ
ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ 106

ІНШЕ

Малюхов Олександр Сергійович
HDP NEXUS У ДІЇ: АНАЛІЗ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ГУМАНІТАРНИХ, РОЗВИТКОВИХ ТА
МИРОТВОРЧИХ ЗУСИЛЬ 111

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Hasiuk Ihor, Ivanii Olena

PRINCIPLES AND FACTORS THAT AFFECT THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS.....9

Zhyvotova Svitlana

STRUCTURE AND MANAGEMENT BODIES OF THE DUAL SYSTEM OF EDUCATION
IN VOCATIONAL SCHOOLS 19

Karpinsky Borys, Karpinska Olena, Slipetskyi Marko

DIAGNOSTICS OF THE STATE AND METHODS OF ASSESSMENT OF EMPLOYEES
OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND BUSINESS STRUCTURES:
STRATEGIOLOGY OF PEACE AND WAR PERIODS28

Kryshtanovych Myroslav, Brych Lesia

STRATEGIC GUIDELINES FOR PUBLIC POLICY TO ENSURE CONDITIONS FOR
INVESTING IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: CHALLENGES IN THE CONTEXT
OF EUROPEAN INTEGRATION.....43

Prokopenko Serhii

CURRENT TRENDS IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES:
INNOVATIONS AND BEST PRACTICES49

PRACTICAL ASPECTS OF ECONOMIC SECURITY OF THE STATE

Zolkover Andrii, Buhas Vasyl

STRATEGIES OF STATE TAX POLICY TO FIGHT THE SHADOW ECONOMY56

PHILOSOPHY, METHODOLOGY, THEORY AND HISTORY OF THE FOUNDATIONS OF NATIONAL SECURITY OF THE STATE

Bogonis Andrii

STATE MANAGEMENT OF INFORMATION SECURITY: NEW CHALLENGES AMID
HEIGHTENED THREATS TO NATIONAL SECURITY.....64

Kotukh Yevgen

GLOBAL EXPERIENCE OF CYBER INTELLIGENCE ORGANIZATION AND INTELLIGENCE
WITH CYBER THREATS: PRACTICE AND CONCLUSIONS FOR UKRAINE.....69

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Magomedov Andrii

INNOVATIONS IN PUBLIC MANAGEMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE82

Marchenko Evgen, Lelechenko Anzhela

ORGANIZATIONAL AND LEGAL BASIS OF THE CREATION AND DEVELOPMENT OF
ECO-INDUSTRIAL PARKS IN UKRAINE90

Mirko Nataliia

ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL SOCIETY98

Prots Roman

STATE MANAGEMENT OF ENERGY SECURITY: NEW OPPORTUNITIES THROUGH
THE USE OF ALTERNATIVE ENERGY SOURCES 106

OTHER

Maliukhov Oleksandr

HDP NEXUS IN ACTION: ANALYSIS OF CRISIS SITUATIONS AND RECOMMENDATIONS
FOR IMPROVING COORDINATION OF HUMANITARIAN, DEVELOPMENT AND
PEACEKEEPING EFFORTS..... 111

УДК 351:519

Гасюк Ігор Леонідович

*доктор наук з державного управління,
професор, заступник директора*

Хмельницький науково-дослідний інститут публічного управління та права

Hasiuk Ihor

Doctor of Science in Public Administration,

Professor, Deputy Director

Khmelnitsky Scientific-Research Institute for Public Management and Law

ORCID: 0000-0001-6575-5680

Іваній Олена Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри права та публічного управління

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

Ivanii Olena

PhD in Pedagogy, Associate Professor,

Head of the Department of Law and Public Administration

Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko

ORCID: 0000-0003-3967-7900

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10079

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ПРИНЦИПИ ТА ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

PRINCIPLES AND FACTORS THAT AFFECT THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS

Анотація. Вступ. Побудована людьми система облаштування суспільних справ у вигляді наявних держав, розмежування територій, організації суспільного виробництва, не важливо у якій формі: ринковій, адміністративно-командній, змішаній, інституту власності та сам процес соціалізації людини в розширеному за майновою, релігійною іншими ознаками, далекому від моральної та духовної досконалості, соціальної справедливості соціумі є тим джерелом генерації таких обставин і умов, за яких людина в більшості життєвих випадків не спроможна приймати якісні та ефективні управлінські рішення, і саме головне, яке б рішення вона не прийняла воно тією чи іншою мірою буде помилковим. Саме ці причини обумовлюють необхідність встановлення змісту універсальних концептів з позицій системного та діалектичного підходів, які утворюють зміст принципів та факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на якість управлінських рішень в публічному управлінні суспільними справами.

Мета. Метою дослідження є визначення базових категорій, обґрунтування змісту принципів та факторів впливу на якість управлінських рішень в публічному управлінні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці провідних науковців, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі публічного управління та адміністрування, зокрема, які досліджують проблеми теорії прийняття якісних та ефективних управлінських рішень, аналітичні матеріали та звіти, що характеризують стан реалізації цілей сталого соціально-економічного розвитку країн світу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз, синтез, дедукція та індукція (для побудови логічних концептів досліджуваних понять); системний та діалектичний підходи (для формування та розкриття сутності основних закономірностей, факторів, принципів, що впливають на якість управлінських рішень в публічному управлінні, встановлення особливостей їх взаємодії); узагальнення та системний аналіз отриманих результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті визначено авторське розуміння вихідних базових категорій «якість», «кількість», «міра» та їх значення в процесах формування змісту управлінських рішень. Розкрито сутність понять: «якість управлінського рішення», «фактор», «принцип», «закономірність» та проведено системний аналіз особливостей взаємозв'язків між сутнісними

ознаками вищенаведених категорій. Визначено зміст низки принципів, загальних: цілісності управлінського рішення, діалектичної взаємодії та причинно-наслідкової гії, використання системної стратегії, системної інформативності та прозорості, адаптивності, орієнтації на результат; спеціальних: чіткості і конкретності рішення, повноти та об'єктивності, полі-альтернативності та інваріантності дій, логічності і організаційної впорядкованості, врахування ризиків і передбачення наслідків, змістової узгодженості цілей та стратегій, відповідності законам та морально-етичним нормам; формальних принципів: ідентичності, виключення третього, ідентичності протилежностей, тотожності, антонимії. Охарактеризовано зміст зовнішніх факторів: політичної стабільності та політичних змін, законодавчої та правової відповідності, фінансової ситуації та бюджетних обмежень, вимог громадськості, соціальних та демографічних змін, технологічного прогресу та інновацій; внутрішніх факторів: відповідності структури організації її функціям та місії, культури організації, лідерство та керівництво, наявність систем управління якістю, якості та кваліфікації кадрового складу, впровадження інформаційних технологій та розвиток технологічної інфраструктури, рівень регламентованості і формалізації процесів та процедур. Доведено, що усі вищенаведені фактори взаємодіють між собою в різних контекстах та ситуаціях і чинять вагомий вплив на якість управлінських рішень.

Перспективи. Усі наведені принципи, зовнішні та внутрішні фактори взаємодіють між собою і впливають на якість управлінських рішень в різних контекстах та ситуаціях, а також визначають якість процесів прийняття управлінських рішень. Їх врахування надасть змогу здійснювати розробку і впровадження систем управління якістю розробки і прийняття управлінських рішень, не тільки в установах публічного управління але й в процесах реалізації демократичних процедур громадського контролю і моніторингу за діяльністю органів державної влади.

Ключові слова: управлінські рішення, якість, фактор, принцип.

Summary. Introduction. The system of arrangement of public affairs built by people in the form of existing states, delimitation of territories, organization of social production, no matter in what form: market, administrative-command, mixed, property institutions and the process of human socialization in a society stratified by property, religious and other characteristics, far from moral and spiritual perfection, social justice is the source of generation of such circumstances and conditions under which a person in most cases is not able to make high-quality and effective management decisions. It is for these reasons that it is necessary to establish the content of universal concepts from the standpoint of a systematic and dialectical approach, which form the content of the principles and factors of external and internal influence on the quality of management decisions in public administration of public affairs.

Purpose. The purpose of the study is to define the basic categories, to substantiate the content of the principles and factors influencing the quality of management decisions in public administration.

Materials and methods. The research materials are: works of leading scholars conducting their scientific and practical research in the field of public administration and management, in particular, those studying the problems of the theory of making high-quality and effective management decisions, analytical materials and reports characterizing the state of implementation of the goals of sustainable socio-economic development of countries of the world.

In the course of the study, the following scientific methods were used: analysis, synthesis, deduction and induction (to build logical concepts of the concepts under study); systemic and dialectical approaches (to formulate and reveal the essence of the main regularities, factors, principles that affect the quality of management decisions in public administration, to establish the peculiarities of their interaction); generalization and systematic analysis of the results obtained (formulation of conclusions).

Results. The article defines the author's understanding of the initial basic categories of «quality», «quantity», «measure» and their significance in the processes of forming the content of management decisions. The essence of the concepts: «quality of managerial decision», «factor», «principle», «regularity» and a systematic analysis of the peculiarities of the relationships between the essential features of the above categories is carried out. The content of a number of principles is determined, including general ones: integrity of a management decision, dialectical interaction and cause-and-effect action, use of a systemic strategy, systemic information and transparency, adaptability, result orientation; special ones: clarity and specificity of a decision, completeness and objectivity, poly-alternative and invariance of actions, logic and organizational orderliness, consideration of risks and foresight of consequences, substantive coherence of goals and strategies, compliance with laws and moral and ethical norms; form The content of external factors is characterized: political stability and political changes, legislative and legal compliance, financial situation and budgetary constraints, public demands, social and demographic changes, technological progress and innovations; internal factors: compliance of the organization's structure with its functions and mission, organization culture, leadership and management, availability of quality management systems, quality and qualification of personnel, introduction of information technologies and development of technological infrastructure, etc. It is proved that all of the above factors interact with each other in different contexts and situations and have a significant impact on the quality of management decisions.

Discussion. All of the above principles, external and internal factors interact with each other and affect the quality of management decisions in different contexts and situations, and determine the quality of management decision-making processes. Taking them into account will enable the development and implementation of quality management systems for the development and adoption of management decisions, not only in public administration institutions but also in the processes of implementing democratic procedures for public control and monitoring of the activities of public authorities.

Key words: management decisions, quality, factor, principle.

Постановка проблеми. Історія людства пронизана і власне складається із боротьби «усіх проти усіх» та пошуку у цій боротьбі найкращих рішень, які дозволили б досягти не тільки успіху але й остаточної та безапеляційної перемоги над усіма учасниками нескінченного процесу — «боротьби за місце під сонцем». Побудована людьми система облаштування суспільних справ у вигляді наявних держав, розмежування територій, організації суспільного виробництва, не важливо у якій формі: ринковій, адміністративно-командній або соціалістичній, змішаній, інституту власності та сам процес соціалізації людини в розширеному за майновою, релігійною іншими ознаками, далекому від моральної та духовної досконалості, соціальної справедливості соціумі є тим джерелом генерації таких обставин і умов, за яких людина в більшості життєвих випадків не спроможна приймати якісні та ефективні управлінські рішення, і саме головне, яке б рішення вона не прийняла воно тією чи іншою мірою буде помилковим. Підтвердженням такої неспроможності є невтішні цифри на кшталт наступних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останніми даними, понад 800 мільйонів людей у світі страждають від голоду. Це на чверть більше, ніж рік тому. Крім того, ще 41 мільйон людей перебуває на межі голоду. Причинами погіршення ситуації стали зміни клімату, пандемія коронавірусу, а також війни і конфлікти [5]. Найбільше від голоду потерпають Африка і Азія. Проблема голоду гостро стоїть в Південно-Східній Азії. Дані глобального індексу голоду свідчать, що до 2030 року в 47 країнах рівень голоду зросте з «низького» до «надзвичайного».

Ніколи з початку XXI століття так багато людей не ставали жертвами воєн, як у 2022 році. Кількість загиблих від збройного конфлікту цього року зростає майже вдвічі з 2021 до 238 000. Про це йдеться в доповіді Міжнародного інституту економіки і миру (ІЕР) зі штаб-квартирою в Сідней, Австралія. Згідно з повідомленням, різке збільшення кількості жертв пов'язане, в першу чергу, з війною в Україні, де минулого року загинули 83 000 осіб. А найкривавіший конфлікт стався в Ефіопії, де загинули 100 000 людей. Згідно з дослідженням, військові конфлікти також спричинили 13% втрати світового економічного виробництва в 2022 році. Дев'ятий рік поспіль, за даними ІЕР, глобальний середній показник «миролюбства» також падає. Індекс «миролюбства» розраховується шляхом оцінки 23 показників майже для усіх країн світу. До них відносяться триваючі внутрішні і міжнародні конфлікти, безпека суспільства і його мілітаризація. Аналіз також включає дані про рівень вбивств тощо. В цілому, підрахований таким чином Глобальний індекс «миролюбства» в минулому році впав на 0,42% [14].

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, основними причинами смертності у світі є хвороби серця та онкологічні захворювання. Ось

деякі статистичні дані: хвороби серця — ішемічна хвороба серця є найпоширенішою причиною смерті у світі, на неї припадає 16% всіх смертей. За останні 20 років кількість смертей від цієї хвороби зросла більш ніж на 2 мільйони, до майже 9 мільйонів на рік. Серед жінок ця хвороба відзначається особливою активністю, на них припадає 65% смертей [12]. Онкологічні захворювання: щороку в світі на рак хворіє понад 14 мільйонів людей, а кількість смертей від цієї хвороби становить близько 9,7 мільйонів. Рак легень є найпоширенішим типом онкологічних хвороб, особливо серед курців. Рак грудей є провідною причиною смертності від онкологічних хвороб у менш розвинутих країнах [13]. Психічні розлади: понад 1 мільярд людей у світі живуть з психічними розладами. Психічні розлади, такі як депресія, тривожні розлади та посттравматичний стресовий розлад, є одними з найважливіших чинників захворюваності та смертності [2].

За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я, всесвітній Індекс багатовимірної бідності-2019 (ІББ) надає детальну картину бідності по всій планеті, враховуючи не лише грошові показники, але й інші аспекти, такі як здоров'я та освіта. Ось деякі ключові висновки з ІББ-2019. Люди, що живуть у багатовимірній бідності, відчувають обмеження щонайменше за третиною зважених показників у сфері здоров'я, освіти та рівня життя. Понад дві третини (886 мільйонів) людей, які належать до категорії багатовимірної бідності, живуть у країнах із середнім рівнем достатку. Приблизно третина абсолютно бідних (440 мільйонів) людей живе у країнах із низьким рівнем достатку. Найбільша частка абсолютно бідних людей живе у країнах Субсахарської Африки та Південної Азії. Межа бідності визначається як мінімальний рівень доходу, який вважають адекватним у певній країні. На практиці ця межа відрізняється в розвинутих та країнах, що «розвиваються». У жовтні 2015 року Світовий банк оновив міжнародну межу бідності до \$1.90 на добу. Ця сума відображає сучасну дійсність, враховуючи нові рівні цін у країнах, що «розвиваються» [1]. І для порівняння із людьми, які мають прожити витрачаючи на добу менше двох доларів, наведемо декілька відомих прізвищ «улюбленців фортуни». Найбагатшими людьми у світі, за даними Forbes є наступні мільярдери: за 2020 рік ними стали — Джефф Безос (засновник Amazon.com) має статок \$113.8 млрд., Білл Гейтс (засновник Microsoft) має статок \$98 млрд., Бернар Арно (власник LVMH) має статок \$76.5 млрд. [3]. Слід відзначити, що водночас коли пандемії, війни, природні катаклізми тощо призводять до зубожіння і знищення значної частини населення світу, маленька але дивним чином захищена його частина продовжує збільшувати свої статки. За даними благодійної організації Oxfam, пандемія зробила найбагатших людей світу ще багатшими, а число бідняків збільшило. Зниження

доходів найбідніших верств населення спричинює смерть 21 тисячі людей щодня, йдеться у звіті. Але 10 найбагатших людей світу збільшили свої сукупні статки у понад два рази з березня 2020 року, повідомляє Oxfam [11].

Організація суспільного виробництва на засадах ринкової економіки та її адепти безапеляційно стверджують, що саме ця форма створює «рівні можливості» для усіх бажаючих, талановитих та обдарованих, працелюбних у будь якій соціально-економічній сфері, забезпечує можливості для індивідуального розвитку, професійного зростання, процвітання та заможності, і що тільки ледачий живе в бідності і злиднях. Принцип змагальності, підприємництва, ділової ініціативи є необхідною передумовою для досягнення успіху в житті, і публічне управління в сфері економіки, ці принципи намагається реалізувати. Але подивимось відповідно до статистичних даних, які в переважній більшості ми отримуємо результати.

За аналітичними даними Світового банку, він погіршив підготовлений у червні 2022 році прогноз річного зростання світового ВВП у 2023 році на рівні 3%, і очікує в поточному році різке уповільнення світової економіки на 1,3% до 1,7%. Це буде третій найменший темп зростання ВВП світу за останні майже п'ятдесят років (0,6% — у 1975 р. та 0,4% — у 1982 р.), які позначилися також і двома падіннями світової економіки в 2009 та 2020 роках, спричиненими глобальною фінансовою кризою та пандемією COVID-19 відповідно. Пояснюючи причини такого уповільнення світової економіки, Світовий банк зробив акцент на тому, що одночасне посилення урядами політики, спрямованої на стримування дуже високої інфляції, погіршення умов фінансування та наслідки вторгнення РФ в Україну серйозно впливають на економічну активність у світі і, як результат, зумовили наразі зменшення прогнозного показника економічного зростання. У 2024 році Світовий банк передбачає поліпшення стану світової економіки: економічне зростання становитиме 2,7%, хоча і на 0,3 процентних пункти менше, ніж за попереднім прогнозом. Відновленню зростання світової економіки в 2024 році сприятиме збільшення темпів зростання ВВП розвинутих економік, а також ВВП економік майже всіх регіонів, за винятком економік країн Близького Сходу та Північної Африки. При цьому очікується, що економічне зростання у світі почне наближатися до свого довгострокового потенційного темпу [8]. Слід відзначити один факт, попри підвищення або зменшення темпів економічного зростання економік світу, кількість бідних, злидених, голодуючих людей в світі не зменшується, а зростає і водночас, статки світової фінансової еліти зростають, не зважаючи на різноспрямовану динаміку різноманітних економічних індексів, фінансових криз, пандемій, кризи реального сектору виробництва, зростання цін на ресурси і таке інше. Як свід-

чить практика більшість щойно створених підприємств малого та середнього бізнесу з малою долею вірогідності доживають до п'яти річного ювілею, як правило вони стають банкрутами та припиняють свою діяльність упродовж цього терміну. Аналітики різного ґатунку прогнозують, що у наступні роки світовий індекс банкрутств зросте на 15% після двох послідовних років його зниження. Прогнозуються різні тенденції у світі, з позитивним розвитком в деяких регіонах та підвищенням рівня банкрутств в інших, особливо внаслідок відсутності державної фінансової підтримки. Основними факторами, що визначатимуть цей шлях, є глобальний економічний розвиток, темпи зняття державної підтримки, фінансова стійкість підприємств, та швидке відновлення бізнесу [6]. Отже, можна зробити висновок, що в більшості, ті заходи в межах економічних стратегій, які вживають усі країни світу не призводять, і не спроможні забезпечити сталих результатів щодо підвищення якості і рівня життя населення, особливо в межах загальноприйнятої парадигми ринкової економіки, принципів свободи підприємництва, приватної власності інших незмінних постулатів суспільства тотального споживання. Таким чином, можна констатувати, що процес прийняття ефективних і якісних управлінських рішень є надзвичайно складною проблемою, і якість яких залежить від багатьох ендогенних та екзогенних факторів, характеризується наявністю низки принципів та закономірностей, які не бажано порушувати і які обумовлюють природний розвиток подій, причин і наслідків, залежить від змісту аксіоматичних тверджень, за допомогою і заради яких такі рішення приймаються (соціальна справедливість, сталий соціально-економічний розвиток, суспільний прогрес, безбідне і гідне людини існування тощо). Саме згідно даного контексту ми і побудуємо розгляд предмету нашого дослідження.

Метою статті є визначення базових категорій, обґрунтування змісту принципів та факторів впливу на якість управлінських рішень.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці провідних науковців, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі публічного управління та адміністрування, зокрема, які досліджують проблеми теорії прийняття якісних та ефективних управлінських рішень, аналітичні матеріали та звіти, що характеризують стан реалізації цілей сталого соціально-економічного розвитку країн світу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналіз, синтез, дедукція та індукція (для побудови логічних концептів досліджуваних понять); системний та діалектичний підходи (для формування та розкриття сутності основних закономірностей, факторів, принципів, що впливають на якість управлінських рішень в публічному управлінні, встановлення особливостей їх взаємодії); узагальнення та системний аналіз отриманих результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В першу чергу необхідно визначити зміст та особливості закономірностей, принципів та факторів які тією чи іншою мірою впливають на якість управлінських рішень. Це складне завдання обумовлює необхідність визначення змістового розуміння вихідних понять: «закономірність», «принцип», «фактор», «якість» та «якість управлінського рішення».

Як правило, під поняттям «закономірність» розуміють систематичне виявлення стійких, повторюваних зв'язків між явищами або процесами, які виражаються у певних законах або правилах. Це означає, що певне явище або процес відбувається або розвивається з певною послідовністю або в певному порядку [10]. Закономірність описує сталість зв'язків між явищами, тоді як принципи і фактори можуть бути частинами цих закономірностей, але не завжди. Закономірності є загальними для певної сфери або області і знаходять свій вираз у вигляді правил або законів, які описують взаємодію між певними явищами. На відміну від закономірності, принцип — це основна ідея, наріжна засада або основний фундамент, на якому базується певна система, теорія або метод, в тому числі і процес прийняття і формування змісту управлінського рішення [7]. Принцип визначає зміст і перелік основних правил або методів розв'язання проблеми або досягнення певної мети. Принципи можуть бути змістовою основою законів або закономірностей, які в свою чергу визначаються особливостями взаємозв'язків між факторами, які сприяють їх утворенню. Принципи зазвичай відображають фундаментальні або стратегічні підходи до розв'язання проблем або встановлення відношень між явищами, є тими положеннями які не тільки відображають сутність взаємозв'язків між досліджуваними явищами, але й формують низку правил які необхідно дотримуватись для досягнення певного результату в найбільш ефективний та оптимальний спосіб.

Фактор — це елемент дійсності, сукупність обставин, які утворюють чинник, який впливає на явище, процес або систему і може призводити до змін у них [4]. Фактори можуть бути різноманітними: від фізичних параметрів до соціокультурних чи економічних впливів. Фактори є складовими частинами системи, які взаємодіють між собою та служать основою для виявлення закономірностей і утворення принципів. Фактори можуть бути змінними або сталими, зовнішніми або внутрішніми по відношенню до системи, і вони за своїм змістом є різноманітними за природою свого походження та силою і напрямом впливу на систему.

Відповідно до законів діалектики, ці поняття можуть зазнавати змістовного перетворення через взаємодію та розвиток. Наприклад, фактори можуть впливати на виникнення нових закономірностей, а принципи можуть зазнавати змін через виявлення нових факторів або розвиток теорій.

Якість в широкому розумінні — це характеристика або властивість об'єкта, процесу, будь-якого явища оточуючої об'єктивної дійсності (з точки зору діалектики), що визначає його предметну, суттєву, змістову сутність, надає тих рис, які роблять предмет тотожним самому собі, визначає його самотність (в широкому розумінні), його загальну цінність або придатність для задоволення потреб, очікувань або вимог користувачів (у вузькому розумінні) [9]. Переважно, ми будемо використовувати поняття «якість» в його другому змістовому контексті, більш специфічному і вузькому за змістом, який також охоплює наступні аспекти: відповідність певним вимогам, очікуванням та потребам; надійність, яка характеризує стабільність функціонування продукту або послуги впродовж передбачуваного періоду; ефективність, яка полягає у раціональному і оптимальному використанні ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) для досягнення певних результатів; інноваційність передбачає відповідність продукту або послуги останнім технологічним та індустріальним стандартам і вимогам; безпека, як характеристика гарантує уникнення і відсутність різноманітних ризиків під час використання продукту або послуги; зручність в експлуатації або наданні, це забезпечення легкого і зручного доступу до послуги або легкого управління продуктом; споживчі властивості, які забезпечують естетичний вигляд, комфорт, приємність використання або надання послуги. Отже, поняття «якість» виступає не тільки, як характеристика усього сущого, але й у вузькому розумінні його сутності може бути, і власне є метою професійної діяльності управлінців. Досягнення високої якості управлінських рішень вирішує проблему повного задоволення потреб і очікувань громадян, споживачів адміністративних та інших послуг, які надаються державою, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни, підвищення якості та рівня життя населення тощо.

У контексті управління, поняття «якість», «міра» і «кількість» мають ключове значення при формуванні змісту та прийнятті управлінських рішень. Адже у своєму взаємозв'язку названі категорії утворюють один з основних законів діалектики: закон взаємного переходу кількісних змін у якісні де визначальною точкою переходу є поняття міри. Ці категорії утворюючи вищезгаданий закон діалектики є важливими для розуміння розвитку явищ оточуючої дійсності в тому числі соціального, економічного, духовного розвитку суспільства. Саме з позицій переходу кількісних змін у якісні і навпаки допомагають нам аналізувати якість, кількість та міру відповідних властивостей, характеристик, процесів, які закладені в зміст управлінських рішень. Саме кількісно-якісні переходи з одного стану в інший відповідних параметрів та властивостей обумовлює зміну якості управлінського рішення, у вузькому розумінні цього поняття. Адже регулювання кількісних характеристик шляхом встановлення певної міри визначає

змістову якість управлінського рішення, є складовими понять надійності, ефективності, оптимальності управлінського рішення. На нашу думку, саме завдяки закону взаємного переходу кількісних і якісних змін існує можливість для осіб, які приймають такі рішення здійснювати оцінку управлінських явищ і процесів використовуючи для цього кількісні та якісні методи аналізу.

На нашу думку, під поняттям «якість управлінського рішення» доречно розуміти міру та співвідношення якісних та кількісних параметрів засобів, методів, ресурсів спрямованих на вирішення завдань по досягненню цілей управління, які в діалектичній єдності утворюють загальну соціальну цінність управлінського рішення, яка полягає в його здатності задовольняти потреби громадян та розв'язувати складні соціально-економічні та інші проблеми суспільства. Параметрами і стандартами якості повинні бути наступні характеристики управлінського рішення: відповідність очікуванням та потребам соціуму, надійність, оптимальність, ефективність, раціональність, інноваційність та технологічність. Вищенаведене визначення та параметри якості управлінського рішення обумовлюють в свою чергу необхідність визначення особливостей взаємозв'язків між ними та дослідження їх впливу та впливу ендогенних та екзогенних факторів на якість управлінського рішення. Розпочнемо із визначення групи принципів, яких необхідно дотримуватись в процесі формування змісту управлінських рішень.

Відповідно до системного та діалектичного підходів ми визначаємо наступну групу загальних принципів забезпечення якості управлінських рішень.

Принцип цілісності управлінського рішення, який передбачає розуміння рішення як частини більшої системи, врахування взаємозв'язків та взаємодії між її складовими частинами і впливу на них управлінського рішення. Це вимагає аналізу всіх можливих наслідків рішення для всієї системи.

Принцип діалектичної взаємодії та причинно-наслідкової дії управлінського рішення з внутрішнім та зовнішнім середовищем полягає в необхідності врахування усіх можливих взаємозв'язків та взаємодій між різними складовими всередині системи так і системи з оточуючим середовищем. Це означає розуміння, як рішення впливають на кожну окрему підсистему системи зокрема, на систему в цілому, як вони впливають одна на одну внаслідок реалізації рішення та як система впливає на оточуюче середовище.

Принцип використання системної стратегії в розробці змісту управлінського рішення передбачає, що управлінське рішення має бути невід'ємною складовою системної діяльності щодо досягнення стратегічних цілей організації, або публічного управління в цілому. Цей принцип передбачає визначення чітких цільових орієнтирів, засобів та механізмів їх реалізації і саме головне, забезпечувати відповідність їх змісту визначеним завданням та меті стратегії.

Принцип системної інформативності та прозорості управлінського рішення передбачає, що рішення повинні бути прийняті на основі системно зібраної, достовірної, впорядкованої та опрацьованої інформації, яка має бути доступною через механізм розподілених баз даних і відображати усі необхідні якісні та кількісні параметри системи. Це в свою чергу вимагає відкритості та прозорості в управлінських процесах та прийнятті рішень.

Принцип адаптивності обумовлює необхідність формування такого змісту управлінських рішень, який повною мірою відповідав би вимогам гнучкості та здатності швидко змінювати стратегію та варіанти дій під впливом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі керованої та системи управління. Це означає здатність суб'єкту управління швидко реагувати на зміни та вносити необхідні корективи у свою діяльність та у діяльність об'єкту управління.

Принцип пріоритетної орієнтації управлінського рішення на результат передбачає, що управлінське рішення повинно бути спрямоване на досягнення конкретних результатів та вирішення проблем, шляхом формалізації міри кількісних та якісних параметрів усіх складових управлінського рішення, починаючи від аналізу причин джерел виникнення проблеми до цільових, прогнозних результатів. Зміст рішення має повністю забезпечити ефективність та результативність діяльності керованої систем внаслідок його реалізації.

Якість управлінського рішення залежить не тільки від загальних, системних принципів, які відображають загальні особливості управлінської діяльності, але й від дотримання певних правил формування змісту самого рішення. На нашу думку до спеціальних принципів формування змісту управлінського рішення необхідно віднести наступні.

Чіткість та конкретність управлінського рішення. Рішення повинно бути чітким, яким і конкретним, його зміст не повинен містити двозначностей у розумінні певних понять та визначень. Зміст рішення має достеменно повно визначати ціль, проблему, завдання, інші обов'язкові його структурні складові.

Повнота і об'єктивність інформації змісту управлінського рішення передбачає створення його суспільної цінності та корисності на основі врахування усіх можливих аспектів, що впливають на формування його змісту та процесу прийняття.

Полі-альтернативність та інваріантність дій управлінського рішення передбачає обов'язкову наявність широкого спектру дій, засобів, методів, механізмів досягнення поставлених цілей, що в свою чергу дозволяє вибрати найбільш оптимальну та ефективну стратегію його реалізації.

Логічність і організаційна впорядкованість змісту управлінського рішення вимагає дотримання низки вимог щодо оформлення його структури і змістового наповнення. Структурні складові змісту управлін-

ського рішення мають бути змістовно узгодженими та чітко відображати причинно-наслідкові зв'язки.

Принцип врахування ризиків і повного передбачення наслідків в змісті управлінського рішення передбачає їх структурно-логічну формалізацію, кількісне та якісне визначення, відображення окремим розділом стратегії управління ризиками та дії наслідків у визначеній перспективі.

Принцип змістової узгодженості цілей управлінського рішення із стратегіями їх досягнення. Зміст стратегій реалізації управлінського рішення має бути однозначно відповідним його цілям.

Забезпечення відповідності управлінського рішення законам і етичним стандартам. Рішення має бути відповідним стандартам соціально справедливості, суспільної моралі, верховенства прав людини над інтересами держави або провладної еліти тощо і які діють у відповідній сфері діяльності.

Одним із найважливіших спеціальних принципів, або принципів, які визначають формальні правила формування змісту управлінських рішень є група принципів логічної і організаційної впорядкованості його змісту. До змісту таких формально-логічних правил необхідно віднести наступні.

Принцип ідентичності, який стверджує, що будь-який об'єкт або явище, яке розглядається в управлінському рішенні має бути тотожним самому собі. У контексті управлінського рішення це означає, що будь-який факт або твердження про предмет повинно бути точним і відображати усі якісні та кількісні ознаки з яких він складається.

Принцип виключення третього передбачає, що будь-яке твердження має бути перевірене на правильність та істинність, і яке не може бути одночасно істинним і хибним, не може складатись із будь-яких проміжних варіантів. У контексті управління це означає, що рішення повинно бути чітким і не може бути двозначним і відповідно до свого змістового наповнення включати положення або властивості, які суперечать одне одному.

Принцип ідентичності протилежностей стверджує, що будь-яка різниця між двома протилежними якісними станами об'єкта управління базується на якомого повному і ґрунтовному визначенні ознак, які утворюють відмінності, а відтак і якісні стани, які можуть бути за певними параметрами абсолютно різними, антагоністичними, заперечувати одне одне. У контексті управління це означає, що при прийнятті рішень необхідно розуміти, що рішення за своїм змістом можуть бути протилежними, але базуватись на тому ж наборі даних або обставин, і бути спрямованими на вирішення однієї і тієї ж самої проблеми.

Принцип тотожності стверджує, що якщо два об'єкти ідентичні, то будь-яке твердження або властивість, яка є істинною для одного, також вірна для іншого. У контексті управління це означає, що одні й ті ж правила чи стратегії можуть бути застосовані у різних ситуаціях або сферах.

Принцип автономії (антонім — слова різні за значенням) передбачає, що для будь-якої стратегії, твердження, властивості існує протилежна стратегія, дія, твердження, які є діалектичними протилежностями і які знаходяться у взаємозалежній взаємодії. У контексті управління це може означати, що управлінське рішення, яке може бути вигідним і раціональним у певних обставинах, може мати протилежний ефект за інших умов.

Продовжуючи наше дослідження необхідно відзначити, що навіть дотримання вищенаведених принципів може не призвести до очікуваних результатів, адже на процес формування якісного змісту управлінського рішення впливає також низка зовнішніх і внутрішніх факторів, одні з яких піддаються контролю і корегуванню, а інші ні, і які можна лише враховувати в змісті рішення але не змінювати. Розглянемо ці групи ендогенних та екзогенних факторів, які впливають на якість управлінського рішення.

Для початку розглянемо зміст низки зовнішніх факторів, які можуть чинити вплив на якість управлінського рішення. Слід відзначити, що з позицій діалектики, ці фактори з одного боку, впливають на якість управлінського рішення, а з другого, можуть бути, і в більшості випадків є, предметом публічного управління та регулювання, і окремі аспекти яких, є змістом самих рішень. Із такого взаємозв'язку випливає, що вони певною мірою піддаються регулюванню та коригуванню, але в більшості у довгостроковій перспективі. Щодо короткострокової перспективи управлінського рішення то змінити параметри, які такі фактори утворюють в більшості випадків не можливо.

Зважаючи на специфіку діяльності в сфері публічного управління, зовнішні фактори можуть мати наступний вплив на якість управлінських рішень.

Політична стабільність та політичні зміни в суспільстві можуть негативно впливати на якість публічного управління в цілому, і відповідно, зокрема на управлінські рішення, які приймаються в середині системи. Вплив політичних факторів, таких як часті зміни уряду, некваліфіковані політичні призначення, часта зміна напрямку та змісту реформ (не закінчивши розпочатої реформи попереднім урядом, вже починається нова реформа, і подекуди у зворотному напрямі від попередньої), лобіювання, на меті якого є пріоритетний захист інтересів провладних груп, фінансової або номенклатурної еліти, економічних інтересів закордонних агентів, спотворення і фальшування демократичних виборчих процедур тощо, призводять не тільки до соціального напруження, майнового розшарування, порушення прав і свобод громадян, але й впливають на формування змісту та процес прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень інститутами публічного управління.

Законодавча та правова відповідність змісту управлінських рішень принципам соціальної справедливості, правам і свободам громадян, соціальної

відповідальності тощо. Цей фактор передбачає, що не «суспільство для держави», а «держава для суспільства», в якому кожна людина є цінністю, а не трудовим або будь-яким іншим ресурсом, в якому усі три гілки влади діють не заради забезпечення власних інтересів і є «річчю самою в собі» по відношенню до суспільства, а є тим механізмом, який дозволяє реалізувати невід'ємні права кожного громадянина на життя, працю, відпочинок, розвиток тощо, а не тільки тих членів соціуму, які мають більше майнових та інших активів.

Фінансова ситуація та бюджетні обмеження можуть впливати на якість управлінських рішень, які приймають органи публічного управління. Особливо це стосується реалізації різноманітних програм соціально-економічного розвитку, удосконалення діяльності інститутів публічного управління, які зобов'язані працювати у рамках визначеного фінансування. Слід відзначити, що зазвичай відстежується парадоксальна ситуація коли органи публічної влади не мають достатнього фінансування для реалізації певних програм для економічного розвитку, підтримки різних груп населення, але в повному обсязі фінансуються заробітні плати службовців, надбавки та інші грошові заохочення, і тому виникає ситуація, коли інститути публічного управління не здійснюють ні якої корисної суспільної діяльності, не розробляють і не реалізують ні яких державних програм, але отримують повноцінне фінансування для утримання кадрового складу, який по факту не виконує ні якої роботи. Таким чином, фінансові умови, зміни у рівні фінансування або бюджетні скорочення впливають на розробку та виконання управлінських рішень, і власне є тією умовою, яка визначає ступінь цінності і доцільності існування органів публічного управління з точки зору суспільства, адже для держави такі інституту потрібні і є «річчю самою в собі і для себе».

Вимоги громадськості та громадський тиск, як фактор впливу на якість управлінських рішень має як позитивний так і негативний вплив. Слід відзначити, що в суспільстві, в якому постулюються і дотримуються норми верховенства права, існують і виконуються громадянами морально-етичні норми суспільної поведінки, громадяни є свідомими та активними учасниками розбудови демократичних інститутів, відчувають відповідальність за долю держави і майбутніх поколінь, цей фактор чинить виключно позитивний вплив на якість управлінських рішень шляхом контролю громадськістю за діяльністю усіх гілок влади, контролю змісту державних соціально-економічних програм розвитку, законів. Необхідність громадського контролю обумовлена і породжена аксіоматичною недовірою з боку суспільства до осіб, які обіймають відповідальні посади та виконують соціально важливі функції. Як свідчить світовий досвід в умовах функціонування розвинутого демократичного суспільства стратегія

недовіри є найбільш дієвою формою побудови взаємовідносин між владою та громадянами. Громадська думка, вимоги та очікування громадян щодо якості та ефективності публічних послуг є дієвим механізмом впливу на зміст та процедури прийняття управлінських рішень. Громадський тиск забезпечує дотримання владою норм соціальної справедливості та спонукає органи влади до проведення реформ.

Соціальні та демографічні зміни є наслідком реалізації урядом певної соціально-економічної політики з одного боку, а з іншого, такі зміни є маркерами якості управлінської діяльності інститутів публічного управління загалом. Позитивні чи негативні зміни у віковій, якісній структурі складу населення, демографічна тенденція, які можуть бути обумовлені економічними, соціальними іншими чинниками не тільки створюють нові виклики для публічного управління, але й є генераторами можливостей подальшого розвитку держави або взагалі обумовлювати можливість її існування в історичній перспективі.

Технологічний прогрес та інновації дозволяють значно підвищити якість та ефективність управлінських рішень. Це стосується в першу чергу цифровізації та комп'ютеризації управлінського процесу, впровадження технологій інтелектуальних систем, систем підтримки прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, прогнозування результатів та наслідків, впровадження систем автоматизації рутинних процесів, застосування в управлінському процесі останніх досягнень в сфері машинного та глибокого навчання (нейронних мереж), математичної статистики, інструментів проектного менеджменту та багато іншого.

На останок слід зазначити, що вищенаведені зовнішні фактори, згідно логіки діалектичного підходу є джерелом виникнення системних протиріч, які в свою чергу виступають генератором змін і розвитку. Саме через створення викликів і загроз можливі зміни на краще, що утворює нові можливості для оновлення публічного управління, роблячи його більш гнучким, адаптивним, сприяють удосконаленню якості стратегічного планування та прийняття управлінцями якісних рішень.

Під поняттям «внутрішні фактори» ми розуміємо низку організаційних та структурних чинників, які формують культуру, процеси, процедури, організаційну структуру, комунікаційні аспекти всередині кожного інституту публічного управління, а також системи публічного управління в цілому. На нашу думку, визначальними факторами цієї групи є організаційні та системні, які доцільно класифікувати наступним чином.

Відповідність структури організації її функціям та місії. Організаційна структура визначає не тільки вертикальний розподіл влади та відповідальності за якість управлінських рішень, але й забезпечує ефективність комунікаційних ланцюгів всередині організації шляхом розподілу функціональних

обов'язків та повноважень за структурними підрозділами та посадовими обов'язками кожного службовця. Саме від розумної і виваженої міри кількісних аспектів централізації та децентралізації влади в межах інституту публічного управління залежить баланс, який забезпечить високу якість управлінських рішень.

Культура організації в широкому її розумінні, яка передбачає не тільки культуру комунікаційних процесів між службовцями, їх персональну культуру, але й культуру управлінських та ділових процесів. Культура організації має значний, хоча подекуди й не помітний з першого погляду вплив на якість управлінських рішень. Культура організації відображає спільні цінності, переконання та морально-етичні норми усіх працівників, формує атмосферу професійності, відповідальності, чесності, нульової толерантності до корупційних явищ тощо.

Лідерство та керівництво зазвичай ставлять в пріоритет в процесах забезпечення високої якості управлінських рішень. Якість управлінських рішень часто залежить від стилю лідерства, компетентності керівництва та здатності до мотивації та інспірування персоналу. Саме керівництво, звичайно якщо воно є компетентним, зобов'язано визначати стратегічні цілі та напрямки розвитку організації, будь-яких явищ та процесів, що визначає контекст для управлінських рішень.

Системи управління якістю та їх впровадження в практику публічного управління є актуальною проблемою впродовж останніх десяти років. Наразі далеко не всі інститути публічного управління мають відповідну атестацію відповідності управлінських процесів встановленим світовим стандартам. Наявність і дотримання усіх вимог системи управління якістю, такої як ISO 9001, має не тільки забезпечувати стандартизацію та систематизацію управлінських процесів, але й забезпечувати високу якість прийняття управлінських рішень.

Визначальним фактором будь-якої діяльності є якість та кваліфікація кадрового потенціалу установи, регіону, держави в цілому. Компетентність, досвід та мотивація персоналу суттєво впливають на якість управлінських рішень, оскільки саме люди є продуцентами креативних ідей, від їх аналітичних здібностей, наявних знань, умінь логічно і критично мислити залежить успіх будь якої справи. Доречним і влучним є вислів: «Бажаєш знищити

будь-яке добре починання чи поховати будь-який проект: постав на чолі нездару керівника або доручи виконання недолугому виконавцю, і успіх провалу буде гарантовано».

На якість управлінських рішень значною мірою впливає розвиток інформаційних технологій та технологічна інфраструктура, яка застосовується в установі публічного управління. Основними перевагами щодо застосування сучасних інформаційних технологій та обладнання це в першу чергу робота з великими обсягами даних із яких використовуючи методи статистичного аналізу можна отримувати необхідну інформацію для прийняття якісних управлінських рішень практично за усіма питаннями, які входять до сфери публічного управління. Завдяки електронній пошті, відеоконференціям, спільним робочим платформам та іншим інструментам можна легко обмінюватись інформацією, обговорювати проблеми та координувати дії між різними відділами та підрозділами.

Регламентованість і формалізація процесів та процедур, які є змістом функцій установи публічного управління є ще одним вагомим внутрішнім фактором, який впливає на якість управлінських рішень. Стандартизація процедур та процесів, яка полягає у розумінні та дотриманні службовцями відповідних правил забезпечує не тільки чіткість та ефективність робочих процесів та процедур управління, але й має велике значення для забезпечення якості управлінських рішень. Регламентованість дозволяє стандартизувати та уніфікувати процеси та процедури управління. Це забезпечує якість та послідовність виконання завдань та дій, що в свою чергу, допомагає уникнути помилок та непорозумінь.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Усі наведені принципи, зовнішні та внутрішні фактори взаємодіють між собою і впливають на якість управлінських рішень в різних контекстах та ситуаціях, а також визначають якість процесів прийняття управлінських рішень. Їх врахування надасть змогу в подальших наукових дослідженнях здійснювати наукове обґрунтування і побудову принципово нових систем управління якістю процесів розробки і прийняття управлінських рішень. Це стосується процесів, які реалізуються не лише на рівні установ публічного управління, але й процесів реалізації демократичних процедур громадського контролю і моніторингу за діяльністю органів державної влади.

Література

1. 2019 world multidimensional poverty index. *Human Development Reports*. 2019. URL: <https://hdr.undp.org/content/2019-global-multidimensional-poverty-index-mpi> (дата звернення: 03.04.2024).
2. 8 million people in Ukraine live with mental disorders — WHO. *Укрінформ*. 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3115748-v-ukraini-8-miljoniv-gromadan-zivut-z-psihicnimi-rozladami-vooz.html> (дата звернення: 01.04.2024).
3. 8 rich people own the fortune of half the world's population. URL: <http://ua.euronews.com/2017/01/16/oxfam-eight-men-own-as-much-wealth-as-poorest-half-of-world-s-population> (дата звернення: 02.04.2024).

4. Factor. *English meaning* — *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/factor> (дата звернення: 05.04.2024)
5. Fil A. More than 800 million people in the world suffer from hunger. *Медіакомпанія DW*. 2021. URL: <https://www.dw.com/uk/ponad-800-milioniv-liudei-u-sviti-stykaiutsia-z-holodom/a-59501020> (дата звернення: 02.04.2024).
6. Global Insolvency Report 2021: We'll be back. *Allianz Trade*. 2021. URL: https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/economic-insights/insolvencies-well-be-back.html (дата звернення: 03.05.2024).
7. Principle. *English meaning* — *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/principle> (дата звернення: 05.04.2024).
8. Prospects for the world economy in 2023–2024. *National Institute for Strategic Studies*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/perspektyvy-svitovoyi-ekonomiky-v-2023-2024-rokakh> (дата звернення: 03.04.2024).
9. Quality. *English meaning* — *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/quality> (дата звернення: 06.04.2024).
10. Regularity. *English meaning* — *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/regularity> (дата звернення: 04.04.2024).
11. The fortunes of the world's 10 richest people have doubled over the pandemic. Most people are impoverished. *BBC News Ukraine*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-60022841> (дата звернення: 02.04.2024).
12. The killers of humanity. WHO names the main causes of death in 20 years. *BBC News Ukraine*. 2020. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-55248620> (дата звернення: 02.04.2024).
13. Галлахер Дж. Every year 14 million people in the world get cancer. *BBC News Ukraine*. 2013. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/health/2013/12/131212_cancer_rates_it (дата звернення: 01.04.2024)
14. Найт Б. The Global Peace Index: a record number of war casualties. *Медіакомпанія DW*. 2023. URL: <https://www.dw.com/ru/globalnyj-indeks-mirolubia-cislo-pogibsih-v-vojnah-na-rekordnom-urovne/a-66054109> (дата звернення: 01.04.2024).

References

1. 2019 world multidimensional poverty index. (2019). *Human Development Reports*. URL: <https://hdr.undp.org/content/2019-global-multidimensional-poverty-index-mpi>.
2. 8 million people in Ukraine live with mental disorders — WHO. (2020). *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3115748-v-ukraini-8-miljoniv-gromadan-zivut-z-psihicnimi-rozladami-vooz.html> [in Ukrainian].
3. 8 rich people own the fortune of half the world's population. URL: <http://ua.euronews.com/2017/01/16/oxfam-eight-men-own-as-much-wealth-as-poorest-half-of-world-s-population>.
4. Factor. *English meaning* — *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/factor> (дата звернення: 05.04.2024)
5. Fil A. (2021). More than 800 million people in the world suffer from hunger. *DW*. URL: <https://www.dw.com/uk/ponad-800-milioniv-liudei-u-sviti-stykaiutsia-z-holodom/a-59501020>.
6. Global Insolvency Report 2021: We'll be back. (2021). *Allianz Trade*. URL: https://www.allianz-trade.com/en_global/news-insights/economic-insights/insolvencies-well-be-back.html.
7. Principle. *English meaning* — *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/principle>.
8. Prospects for the world economy in 2023–2024. *National Institute for Strategic Studies*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/perspektyvy-svitovoyi-ekonomiky-v-2023-2024-rokakh> [in Ukrainian].
9. Quality. *English meaning* — *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/quality>.
10. Regularity. *English meaning* — *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/regularity>.
11. The fortunes of the world's 10 richest people have doubled over the pandemic. Most people are impoverished. (2022). *BBC News Ukraine*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-60022841>.
12. The killers of humanity. WHO names the main causes of death in 20 years. (2020). *BBC News Ukraine*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-55248620>.
13. Hallakher Dzh. (2013). Every year 14 million people in the world get cancer. *BBC News Ukraine*. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/health/2013/12/131212_cancer_rates_it.
14. Nait B. (2023). The Global Peace Index: a record number of war casualties. *Медіакомпанія DW*. URL: <https://www.dw.com/ru/globalnyj-indeks-mirolubia-cislo-pogibsih-v-vojnah-na-rekordnom-urovne/a-66054109>.

Стаття надійшла до редакції 11.07.2024

Животова Світлана Геннадіївна

аспірантка

Дніпровської академії неперервної освіти

заступник директора з навчально-виробничої роботи

ДПТНЗ «Дніпровський центр професійно-технічної освіти»

Zhyvotova Svitlana

Postgraduate Student of the

Dnipro Academy of Continuing Education

Deputy Director of Educational and Production Work

Dnipro Center for Vocational and Technical Education

ORCID: 0000-0002-8048-7466

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10157

СТРУКТУРА ТА ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ДУАЛЬНОЮ ФОРМОЮ ЗДОБУТТЯ ОСВІТИ У ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

STRUCTURE AND MANAGEMENT BODIES OF THE DUAL SYSTEM OF EDUCATION IN VOCATIONAL SCHOOLS

Анотація. Вступ. Сьогодні держава та бізнес-спільнота ставить перед професійно-технічними освітніми організаціями завдання підготувати не просто випускників із дипломом, а справжніх спеціалістів, здатних виконувати трудові функції на конкретному робочому місці у повному обсязі. Ринок праці потребує висококваліфікованих кадрів, які вміють якісно і відповідально виконувати свої професійні обов'язки, адаптуватися до виробничих умов, що змінюються.

Один із шляхів удосконалення якості підготовки фахівців – упровадження дуальної системи навчання. Дуальне навчання, як показує практика європейської системи освіти, є продуктом тісної взаємодії освітніх організацій та роботодавців щодо успішної професійної та соціальної адаптації майбутнього висококваліфікованого фахівця. Здобувач освіти, який навчається, вже на ранніх етапах навчання включається у виробничий процес як працівник підприємства.

Одною із ключових задач для якісного впровадження та реалізації підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти у професійно-технічних навчальних закладах є реалізація ефективного управління системою підготовки кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти.

Мета. Проаналізувати структуру та органи управління щодо підготовки кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти у професійно-технічних навчальних закладах.

Матеріали і методи. Методами дослідження є: теоретичний аналіз наукових джерел для з'ясування рівня дослідження проблеми; порівняння з метою вивчення наукових підходів до розв'язання проблеми; систематизація для обґрунтування структурних компонентів теоретичного аналізу. Матеріалами дослідження є: нормативно – правове забезпечення, напрацювання вітчизняних та зарубіжних авторів.

Результати. У науковій статті розкрито поняття «соціальне партнерство» як система договірних відносин освітніх закладів із роботодавцями, службами зайнятості, батьками. Система дозволяє відслідковувати та адекватно реагувати на динаміку розвитку ринку праці, обсяги і структуру професій, що користуються попитом, та поточні соціально-культурні пріоритети.

Було визначено багатогранність структури моделі управління підготовкою кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти, яка забезпечить необхідний рівень якості та ефективності кар'єро-орієнтованого навчання здобувачів освіти за програмою дуальної освіти: вона має враховувати принципи професійної освіти як теоретичного, так і практичного напрямів.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на управлінській ролі у впровадженні дуальної освіти в професійну підготовку майбутніх фахівців у закладах професійної (професійно-технічної) освіти України. Державі належить надзвичайно важлива управлінська роль – суттєве зрушення в контексті модернізації освітньої системи, прогресивний поступ назустріч викликам глобалізаційних процесів.

Ключові слова: дуальна освіта, соціальне партнерство, структура управління, кваліфікований робітник.

Summary. Introduction. Today, the government and the business community are challenging vocational education and training organizations to prepare not just graduates with diplomas but true professionals who are able to perform their job functions in a particular workplace in full. The labor market needs highly qualified personnel who are able to perform their professional duties efficiently and responsibly and adapt to changing production conditions.

One of the ways to improve the quality of training is to introduce a dual education system. Dual education, as the practice of the European education system shows, is the product of close cooperation between educational organizations and employers to ensure the successful professional and social adaptation of a future highly qualified specialist. The student is involved in the production process as an enterprise employee at the early stages of training.

One of the primary goals of the qualitative implementation and realization of specialists' training in the dual education system in vocational schools is the introduction of effective management of the system for training skilled workers in the dual education system.

The objective is to analyze the structure and governance of the training of skilled workers in the dual form of education in vocational schools.

Materials and methods. The research methods are the theoretical analysis of scientific sources to determine the level of the problem research; the comparison to study scientific approaches to solving the problem; systematization to substantiate the structural components of the theoretical analysis. The research materials include the regulatory and legal framework, and the developments of domestic and foreign authors.

Results. The article defines the concept of "social partnership" as a system of contractual relations between educational institutions and employers, employment services, and parents. The system allows us to monitor and adequately respond to the dynamics of the labor market, the volume and structure of professions in demand, and current socio-cultural priorities.

The article defines the multifaceted structure of the model for managing the training of skilled workers in the dual education system, which will ensure the required level of quality and efficiency of career-oriented training of students according to the dual education program: it should consider the principles of vocational education in both theoretical and practical areas.

Prospects. In further research, it is proposed to focus on the managerial role in the implementation of dual education in the training of future specialists in vocational (vocational-technical) schools of Ukraine. The state has an extremely important managerial role – a significant shift in the context of modernization of the educational system, and progressive advancement towards the challenges of globalization processes.

Key words: dual education, social partnership, management structure, skilled worker.

Постановка проблеми. Протягом останніх років висувуються підвищені вимоги до якості підготовки кваліфікованих кадрів. Високий освітній та професійний рівень підготовки людських ресурсів стає необхідною умовою освоєння нових технологій, необхідних для підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності на світовому ринку. Реалізація системи управління підготовкою кваліфікованих кадрів за дуальною формою професійної освіти характеризується як новітній освітній процес, що поєднує практичне навчання з частковою зайнятістю на виробництві та навчання у традиційному освітньому закладі. Ця форма можлива лише за наявності добре налагодженого механізму соціального партнерства та злагодженого функціонування управлінського апарату, рівноправного партнерства державного, виробничого секторів та навчального закладу, які координують дуальний процес, здійснюють контроль за його результатами.

Основним принципом дуальної системи освіти виступає рівнозначна відповідальність закладів професійно-технічної освіти та підприємств за якість підготовки висококваліфікованих майбутніх працівників. Для підприємств це можливість підготувати собі висококваліфіковані кадри, скоротити свої витрати, які передбачені на пошук та відбір працівників, їх перенавчання та адаптацію, можливість знайти та відібрати найкращих випускників закладів професійно-технічної освіти.

Центральні органи виконавчої влади України відіграють ключову роль у впровадженні та управлінні дуальною освітою у професійно-технічних навчальних закладах, яка полягає у просуванні проекту, підготовці необхідної нормативної та інфраструктурної бази.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процеси глобалізації економіки країни, посилення конкурентності, виходу підприємств України на міжнародні ринки актуалізують потребу не просто у кваліфікованих робітниках, а робітниках з високим інтелектуальним потенціалом, творчими здібностями і креативним мисленням, з високою відповідальністю та самодисципліною. Як свідчать результати досліджень учених-економістів наукової школи Інституту економіки промисловості НАН України [1, с. 95; 163, с. 16], для розвитку інноваційно-кадрового потенціалу на будь-якому підприємстві необхідно мати персонал, спроможний до інноваційної діяльності, якому властиві високий рівень освіти та професійної підготовки, відповідний рівень творчості, ініціювання нових ідей, культури та кругозору, схильність до нововведень, відповідний рівень дисциплінованості та відповідальності. До найважливіших якостей, які необхідно формувати у майбутніх кваліфікованих робітників, дослідники включають: готовність персоналу до сприйняття технологічних нововведень та систематичного оновлення отриманих знань;

потребу у підвищенні рівня освіти й кваліфікації; оволодіння сучасними виробничими технологіями; наявність творчої складової у трудовій діяльності та вміння адаптуватися до технологічних змін на виробництві [1, с. 100–101].

У цьому контексті головним завданням сучасного закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах стрімких змін, що відбуваються на ринку праці, є підготовка кваліфікованих робітників, здатних до самореалізації, швидкої адаптації до вимог робочого місця, активної участі у соціально-економічних і культурних процесах країни. Тому сьогодні все більше зростає інтерес до тих освітніх технологій, моделей і інновацій, які здатні забезпечити високу якість підготовки кваліфікованих робітників та реалізацію освітніх державних стандартів і програм [4, с. 73–79].

Теоретичними основами розв'язання означеної проблеми є праці вітчизняних та зарубіжних учених: із філософії сучасної освіти (В. Андрущенко [7], І. Зязюн [7], В. Кремень [8], В. Лутай [7], В. Огнев'юк [8] та ін.); безперервної професійної освіти (С. Батишев [10], О. Бородієнко [10], Л. Герганов [10], П. Лузан [4], Н. Ничкало [8], В. Орлов [4], Л. Пуховська [4], В. Радкевич [8], С. Сисоева [8] та ін.), запровадження компетентнісного підходу в професійній освіті (В. Загвязинський [8], В. Луговий [3], В. Ягупов [3] та ін.); упровадження інноваційних технологій навчання (М. Пригодій [8], Г. Романова [8], В. Сластьонін [8] та ін.), дидактичних і педагогічних аспектів проєктного навчання (Л. Зазуліна [9], Н. Кулалаєва [9], О. Маринівська [4], Є. Полат [8] та ін.); професійного навчання фахівців машинобудівного профілю (А. Литвин [13], О. Марковська [3], В. Паржницький [3], Л. Сліпчишин [3], М. Фоміна [13] та ін.); результати аналізу німецьких дослідників (А. Шелта [15], К. Штратман [15] та ін.). Дуальна система забезпечує тісний взаємозв'язок професійного навчання з виробничою сферою, своєчасне реагування на зміну її потреб з урахування тенденцій розвитку. Водночас, ученими недостатньо досліджено проблему професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників машинобудівного профілю у ЗП(ПТ)О за дуальною формою освіти.

До характеристик дуальної форми освіти як практико-орієнтованої освіти, що відрізняють її від інших форм, належать наступні:

- джерело цілепокладання — запит економічної сфери (яка розглядається як ядро «соціальної практики») на кваліфіковані кадри певного рівня, профілю і кваліфікації;
- розвинені механізми державно-приватного та соціального партнерства (залучення до діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти представників економічної сфери — безпосередніх замовників робітничих кадрів);
- переважання в освітньому процесі практичних форм навчання, зорієнтованих, перш за все, на

формування конкретних професійних компетентностей.

Дійсно, з питання забезпеченості кадрами провідних галузей промислового виробництва сьогодні, на мій погляд, варто говорити не тільки і не стільки в кількісному, скільки в якісному аспектах. Розглядаючи якісний аспект, слід мати на увазі можливі траєкторії удосконалення освітнього рівня фахівців. Саме таким умовам відповідає дуальна система освіти. В європейських країнах підприємства за допомогою дуальної освіти забезпечують себе кваліфікованими кадрами, які відповідають конкретним вимогам і запитам роботодавців, що дозволяє заощаджувати на витратах при пошуку та адаптації працівників, а головне — виховувати молоде покоління робітників відповідно до своїх вимог, умов праці, корпоративної культури підприємства. Простіше кажучи, формують такого фахівця, який би з перших днів міг долучитися до роботи і виконував би її на високому професійному рівні.

Дуальна форма навчання сприяє більшій інтеграції освіти, науки і бізнесу та є широко розповсюдженою у Німеччині, Австрії, Швейцарії. Вона зорієнтована на просторове і часове поєднання за принципом 50% (навчання у навчальному закладі) на 50% (стажування на підприємствах) [5]. У Німеччині в середньому 65% молоді навчаються за дуальною системою освіти, інші навчаються за традиційною (навчання базується в навчальних закладах). У той час, коли наші молоді люди після здобуття повної загальної середньої освіти обирають навчання у ВНЗ, більше половини дітей у Німеччині проходять через професійну освіту, вважаючи за краще мати в руках «реальну справу» — 60% молоді з середньою освітою, які обрали професійно-технічну освіту, йдуть навчатись за дуальною формою. Наразі в Німеччині існує 450 основних професій, з яких 344 готують у межах дуальної системи навчання. Незважаючи на те, що підприємці, які беруть участь у такій програмі та інвестують значні суми, вигоду від цього отримують суттєву. Усі вкладені ними гроші в підготовку фахівця повертаються через 9 місяців, максимум — через 2–3 роки.

Особливості дуальної форми навчання в Німеччині:

- коледжі готують фахівців, контактуючи з виробництвом. Навчальні плани складені таким чином, що 1–2 дні на тиждень здобувач освіти проходить теоретичну підготовку, а 3–4 дні — працює на підприємстві;
- здобувач освіти отримує від підприємства заробітну плату, соціальні пільги;
- після закінчення навчання випускник здає своєрідні державні іспити;
- основні витрати на професійне навчання несе підприємство, у т.ч. — виплачує компенсацію інструкторам, які поєднують основну роботу із наставництвом, а також винагороду учню (у розмірі

80% від рівня заробітної плати кваліфікованого робітника, що становить від 300 до 800 євро на місяць);

- держава може стимулювати підготовку фахівців за пріоритетними спеціальностями (на її думку), сплачуючи за це підприємствам різні види державних субсидій;
- підсумковий контроль знань учнів здійснюється незалежними комісіями торгово-промислових палат, щоб запобігти маніпуляціям з боку навчальних закладів і підприємств;
- після складання іспитів випускник отримує відразу три свідоцтва: від професійної школи, від підприємства і державно визнане свідоцтво про професію від торгово-промислової палати.

Згідно із твердженнями німецького педагога В. Грайнерта, функціональними критеріями дуальної системи професійної підготовки є такі положення [15]:

- потреба між кількістю працівників і учнів регулюється ринком праці. Якщо підприємства пропонують певні професії, то вони керуються законними державними нормами.
- носієм професійного навчання є підприємство. Разом із тим, процес професійної підготовки здійснюється за державними законодавчими нормами і підлягає прямому або непрямому державному контролю;
- передусім, якість професійних кваліфікацій реалізується запитами підприємства, а також зумовлюється вимогами держави, профспілок та Союзу фахівців;
- кошти на професійну освіту за дуальною системою вносяться переважно підприємствами, але також можливе фінансування з боку різних фондів і часткове державне фінансування;
- рівень систематизації професійної підготовки зумовлюється потребами держави, суспільства і залежить від фінансування.

За оцінкою Міжнародного інституту моніторингу якості робочої сили, Німеччина є одним з лідерів за рівнем кваліфікації кадрів. Така форма професійної освіти спрацювала саме як продукт соціального партнерства, який побудовано і підкріплено загальною метою щодо підготовки висококваліфікованого персоналу відповідно до потреб ринку праці через налагоджені механізми тісної взаємодії держави, освітніх установ і роботодавців [6]. Дуальна освіта представлена трьома дійовими особами: підприємство (роботодавець), навчальний заклад і торгово-промислова палата (посередник між навчальним закладом та підприємством). Торгово-промислова палата здійснює формування замовлення на підготовку.

Отже, дуальна форма професійної освіти має запроваджуватись як інфраструктурна регіональна модель, що забезпечує взаємозв'язок систем: прогнозування потреб у кваліфікованих кадрах, професійного самовизначення, професійної освіти, оцінювання

професійної кваліфікації, підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, включаючи наставників на виробництві. Взаємовідносини сторін характеризуються гнучкою консенсусною, колегіальною системою управління. Кожна складова впливає на розвиток іншої і одна без іншої не може існувати. Саме цілісністю і одночасним розподілом функцій учасників забезпечуватиметься ефективність дуальної форми освіти.

Як зазначено в дослідженнях Т. Герлянд, І. Дрозіч, Н. Кулалаєвої, першим кроком у організації професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників з елементами дуальної форми навчання є видання наказів Департаментами (управліннями) освіти і науки обласних державних адміністрацій щодо організації роботи із запровадження елементів дуальної форми навчання, навчально-методичних (науково-методичних) центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти — щодо забезпечення його методичного супроводу; закладів професійної (професійно-технічної) освіти — щодо створення робочих груп для розроблення навчально-плануючої документації для впровадження елементів дуальної форми навчання.

Далі — проведення методичних засідань та педагогічних рад спільно з роботодавцями на тему «Упровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку кваліфікованих кадрів». Наступний крок — організація роботи щодо модернізації змісту навчальних планів та програм, графіку навчально-виробничого процесу для врахування потреб роботодавців при впровадженні елементів дуальної форми навчання. Крім того, необхідний етап — підвищення кваліфікації (стажування) педагогічних працівників, важливий для здійснення професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників в умовах дуальної форми навчання, а наставників від підприємств — з психолого-педагогічної підготовки. Наступний крок — це підписання тристоронніх договорів для проходження виробничих навчання та практики в умовах виробництва між учнем, закладами професійної (професійно-технічної) освіти та підприємством. Останнім етапом є провадження освітнього процесу з елементами дуальної форми навчання [9].

У науковій роботі О. Д. Пристая, О. В. Врублевської [10] акцентовано увагу на тому, що в дуальній освіті важливу роль виконують роботодавці, які здатні вплинути на підготовку кадрів для галузі, інвестуючи в освітні заклади, або допустити здобувачів освіти до своєї матеріально-технічної бази.

Згідно з висновками О. Л. Кравченко, дуальна форма здобуття освіти при підготовці майбутніх фахівців передбачає рівноправне партнерство й консолідацію державного, виробничого сектора та навчального закладу, що спільно розробляють та координують дуальний процес, здійснюють контроль за його результатами [7].

Метою статті є аналіз структури та органів управління підготовкою кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти у професійно-технічних навчальних закладах.

Матеріали і методи. Методами дослідження є: теоретичний аналіз наукових джерел для з'ясування рівня дослідження проблеми; порівняння з метою вивчення наукових підходів до розв'язання проблеми; систематизація для обґрунтування його структурних компонентів. Матеріалами дослідження є: нормативно-правове забезпечення, праці вітчизняних та зарубіжних авторів.

Виклад основного матеріалу. Сучасна система управління підготовкою кадрів за дуальною формою освіти, яка впроваджується в нашій країні, дозволяє сподіватися на ліквідацію розриву між теоретичною та практичною стороною при підготовці кваліфікованих кадрів. При дуальній формі навчання здобувачі освіти набувають необхідних для конкретного виробництва професійних компетенцій.

Дуальна система професійної підготовки здобувачів освіти побудована на взаємодії двох самостійних в організаційному та правовому планах структур: освітньої установи та виробничої сфери/установи. Ця система складається з двох різних навчально-виробничих організацій: підприємство/установа та професійна освітня установа, які здійснюють взаємовигідну діяльність з метою підвищення якості професійної підготовки здобувачів освіти.

Дуальна система професійного навчання зумовлює тісну взаємодію підприємства та професійно-технічних навчальних закладів на основі соціального партнерства як показника економічної, соціальної та політичної зрілості суспільства: заклад освіти та підприємство є рівноправними партнерами, які спільно розробляють і координують навчальний процес, здійснюють контроль за його результатами. Зміст соціального партнерства полягає в паралельному навчанні здобувачів освіти у професійно-технічних навчальних закладах та на підприємстві. Підвищення продуктивності праці й кінцеві результати роботи підприємства залежать не лише від працівників, але і від рівня їхньої підготовки до роботи на цьому підприємстві, управління та забезпечення виробничого процесу.

Радикальна трансформація соціокультурного та економічного просторів України неминуче впливає на освіту, в тому числі — і на професійну. Саме новий підхід до системи професійної (професійно-технічної) освіти дозволить забезпечити якісну підготовку висококваліфікованих фахівців майбутнього. На сьогодні заклади професійної (професійно-технічної) освіти відчують гостру необхідність у вирішенні проблеми модернізації та реформуванні професійної освіти. Впровадження системи дуальної підготовки робітничих кадрів відкриває нові додаткові перспективи в підвищенні ефективності професійної освіти.

Упровадження дуальної системи передбачає принципову зміну організації освітнього процесу, в основі якого раціональне поєднання протягом усього навчального року теоретичної підготовки, розширених виробничого навчання та виробничої практики на підприємствах і в організаціях. Упроваджується принцип індивідуалізації практичної підготовки та наближеності її змісту до реальних умов підприємства, які виявляються в максимальній орієнтації завдань на практику, та дипломних робіт на вимоги підприємств і організацій — майбутніх потенційних місць працевлаштування випускників.

У виборі вектору наукового дослідження заявленої теми статті ми виходимо з необхідності з'ясування поняття «структура», що трактується як «спосіб закономірного зв'язку між складовими предметів і явищ природи та суспільства, мислення та пізнання, сукупність істотних зв'язків між виділеними частинами цілого, що забезпечує його єдність; внутрішню будову чого-небудь» [14, с. 611].

Дуальна форма навчання — це максимально практико-орієнтоване навчання, побудоване на підґрунті соціального партнерства, спрямоване на формування нової моделі професійної підготовки здобувачів освіти інноваційного формату, які мають розширений спектр компетентностей. Будучи інваріантною основою процесу особистісно-орієнтованого навчання, ідеальна модель компетентності дозволить конструювати різноманітні конкретні варіанти навчання на всіх етапах системи безперервної освіти. Однак, це загальна модель в принципі не може бути однозначною, так як компетентності, що формуються у учнів, — це багатопланові, багатоструктурні характеристики учня, піддані впливу величезної кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. Їх не можна трактувати як набір предметних знань і умінь. Оскільки спектр властивостей і функцій цього поняття досить широкий, можлива побудова декількох різних моделей цього поняття, що утворюють загальну (системну) його модель. Тоді кожна з наведених нижче моделей буде при відповідній інтерпретації відображати лише окремі аспекти поняття «компетентність»: когнітивний, операційно-технологічний, мотиваційний, етичний, соціальний, поведінковий і ін. Обмежимося розглядом професійної компетентності в якості лише інформаційно діяльнісної категорії і представимо її загальну системну модель у вигляді чотирьох взаємопов'язаних компонентів: ціннісно-мотиваційний, інноваційно-когнітивний, професійно-діяльнісний, рефлексивно-оцінний [12, с. 60].

Ціннісно-мотиваційний компонент передбачає уміння майбутніх кваліфікованих робітників визначати цілі (оперативні, тактичні, стратегічні) у своїй професійній діяльності, усвідомлення власної користі від економічних, соціальних, екологічних переваг трудової діяльності.

Інноваційно-когнітивний компонент охоплює сукупність теоретичних знань щодо ефективного

використання природних ресурсів. Обов'язковим для теоретичних знань є інноваційність, оскільки оновлення їх змісту інформацією щодо сучасних технологічних процесів, перспективних з точки зору екологічних характеристик, ресурсної та економічної ефективності, технічних способів, методів запобігання і скорочення негативного впливу на навколишнє середовище має важливе значення для формування енергоефективної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників. На необхідності відтворення у змісті теоретичних знань «науково-технічного потенціалу країни, виробництва конкурентоздатної продукції» наголошується також у Законі України «Про інноваційну діяльність» [11].

Професійно-діяльнісний компонент містить ефективне, інтегративне застосування практичних умінь та навичок. За визначенням Н. Ничкало, професійна компетентність являє собою суму «ознак: мобільність знань, володіння оперативними знаннями, гнучкість, критичність мислення, здатність обирати серед багатьох рішень найоптимальніше» [8, с. 87].

Зазначимо, що розвиток професійної компетентності здобувачів професійної освіти відбувається за умов осмислення, співставлення, порівняльного аналізу отриманих результатів та попередніх практичних дій (операцій), тому до структури професійної компетентності нами долучено рефлексивно-оцінний компонент.

Різномпланова характеристика професійної компетентності ґрунтується на принципі єдності свідомості і діяльності. Вона містить сукупність розрізняльних ознак, які складають зміст названих компонентів. Ураховуючи, що у науковій літературі вищий рівень ознаки приймається за критерій, сформованість професійної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників нами узгоджена з виділеними компонентами і визначається за мотиваційним, когнітивним, діяльнісним і рефлексивним критеріями [3, с. 56].

За сучасних умов змінюються підходи до організації освітнього процесу в закладах професійної (професійно-технічної) освіти. В його основі — особливості бізнес-процесу підприємства-роботодавця. Бізнес-процес включає в себе всі види діяльності, необхідні для виконання освітніх завдань. Він передбачає прийом замовлення, планування, делегування завдань, виконання власного обсягу робіт, документування якості і витрат матеріалів, а також передачу готового продукту замовнику. Ведення такого процесу — це здатність виконати (спланувати, виконати, проконтролювати) конкретне, типово для даної професії завдання з урахуванням організаційних рамок умов. Для здобувача освіти створюється ситуація, в якій він використовує і розвиває свої знання і вміння в процесі виконання професійних завдань.

Отже, проаналізувавши структуру та органи управління професійної підготовки сучасних робітників, основними завданнями дуального навчання є:

- зміцнення та удосконалення практичної складової освітнього процесу із збереженням достатнього рівня теоретичної підготовки, що забезпечує дотримання стандартів освіти;
- підготовка кадрів, які максимально відповідають сучасним вимогам ринку праці та роботодавців;
- підвищення мотивації здобувачів освіти до отримання професії, кваліфікації та можливості працевлаштування;
- підвищення професійної мобільності та конкурентоздатності випускника на ринку праці;
- забезпечення взаємозв'язку, взаємопроникнення та взаємовпливу різних систем (наука і освіта, наука і виробництво), які дозволять вносити якісні зміни в освіту;
- сприяння адаптації здобувачів освіти до умов виробництва.

Зазначимо, що багатогранність структури моделі управління підготовкою кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти (рис. 1) забезпечить необхідний рівень якості та ефективності кар'єро-орієнтованого навчання здобувачів освіти за програмою дуальної освіти, яка має враховувати принципи професійної освіти як з теоретичного, так і практичного напрямів. Також дуальна освіта передусім має охоплювати загальні цінності, соціальні норми, спрямування на ділове співробітництво, що продукується колективом закладу і організацією, та регламентувати поведінку усіх суб'єктів освітнього процесу системи дуальної освіти.

У широкому сенсі дуальна освіта — це інфраструктурна регіональна модель, що забезпечує взаємодію систем: прогнозування потреби у кадрах, професійного самовизначення, професійної освіти, оцінки професійної кваліфікації, підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, включаючи наставників на виробництві. Регулюються взаємини сторін гнучкою консенсусною, колегіальною системою управління. Кожна складова впливає на розвиток іншої, і одна без іншої не може існувати.

Саме цілісністю та, одночасно, розподіленістю функцій учасників управління підготовкою кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти забезпечується ефективність дуальної моделі навчання (освіти).

Центральні органи виконавчої влади України відіграють ключову роль у впровадженні та управлінні дуальною освітою, яка полягає у просуванні проекту, підготовці необхідної нормативної та інфраструктурної бази.

Напрями діяльності:

- визначення координатора процесу;
- розробка та затвердження нормативно-правової бази;
- сприяння розвитку інфраструктури підготовки кадрів;
- планування та контроль заходів щодо впровадження дуальної моделі освіти у регіоні.



Рис. 1. Організаційна модель управління підготовкою кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти у закладах професійної (професійно-технічної) освіти

Джерело: авторська розробка

Координатор (місцеві органи виконавчої влади, торгово-промислова палата України) здійснює оперативне планування та контроль за впровадженням дуальної моделі освіти в регіоні, супроводжує всі ключові заходи проекту. Роль координатора, залежно від специфіки регіону, може закріплюватися за різними учасниками: регіональними органами виконавчої влади, торгово-промисловою палатою регіону.

Напрями діяльності координатора для організації дуальної освіти:

- оперативний контроль процесу та ініціювання необхідних змін та рішень (з винесенням їх на спільне обговорення з учасниками процесу);
- формування консолідованого замовлення підготовки кадрів для економіки регіону;
- координація заходів щодо профорієнтації та оновлення освітніх програм;
- координація процедур щодо оцінки якості освіти: оцінка кваліфікації, акредитація освітніх програм.

Галузеві об'єднання роботодавців (бізнес-об'єднання) відіграють важливу роль у моделі спільної діяльності бізнес-спільноти, освітніх організацій та органів влади з підготовки кваліфікованих кадрів, які консолідують спільні інтереси усієї бізнес-спільноти.

Напрями діяльності галузевих об'єднань роботодавців для організації і управління дуальною формою навчання (освіти):

- визначення вимог до кваліфікації кадрів та напрямів їх підготовки;
- формування узгодженого замовлення на підготовку спеціалістів в галузі;
- оцінка якості підготовки кваліфікованих кадрів у регіоні.

Підприємства (роботодавці) є замовниками на підготовку кадрів відповідно до власних потреб у середньостроковій перспективі.

Напрями діяльності роботодавців для організації і керування якістю підготовки кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти:

- визначення потреби у співробітниках, необхідних підприємству нині й у перспективі (як близької, так і далекої);
- участь у розробці моделі навчального процесу на основі принципів дуального навчання та специфіки підприємства та освітньої організації, у тому числі — розробка практичних рекомендацій щодо включення до робочих програм освітньої організації розділів, що розкривають теоретичні основи реальних виробничих чи технологічних процесів;
- розробка заходів соціальної підтримки здобувачів освіти, оплати праці та стимулювання здобувачів освіти;
- спільно зі співробітниками професійної освітньої організації забезпечення розвитку системи наставництва на підприємстві, у тому числі — вибір кандидатів у наставники, організація навчання;
- спільно зі співробітниками професійної освітньої організації та наставниками визначення персональних освітніх траєкторій здобувачів освіти-практикантів та розробка критеріїв оцінки якості освіти випускників, а також матеріалів до виробничого іспиту.

Заклади професійної (професійно-технічної) освіти є виконавцями замовлення на підготовку високопрофесійних кадрів.

Напрями діяльності для організації та управління дуальною формою здобуття освіти:

- організація та проведення профорієнтаційних заходів на регіональному рівні, заходів спільно з роботодавцями, а також професійних проб для школярів;
- проектування навчання (створення спільної матеріально-технічної та виробничої бази для

- організації дуального навчання; розробка спільно з представниками підприємства освітніх програм);
- укладання договору про спільну реалізацію освітніх програм з підприємством; закріплення кураторів за групою дуального навчання; розробка критеріїв та здійснення відбору здобувачів освіти до групи дуального навчання; укладання учнівського договору;
 - організація процедур проміжного контролю якості реалізації програм дуального навчання, у тому числі – розробка механізмів та інструментів проміжного контролю якості реалізації програм дуального навчання спільно з наставниками та майстрами виробничого навчання;
 - організація підсумкової державної атестації здобувачів освіти, у тому числі — розробка критеріїв оцінки якості освіти випускників та матеріалів до виробничого іспиту спільно з керівництвом підприємства та наставниками;
 - інформування випускників професійної освітньої організації щодо можливого проходження процедури оцінки професійних кваліфікацій;
 - забезпечення моніторингу працевлаштування випускників протягом трьох років.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У підсумку зазначимо, що вітчизняний та закордонний досвід органів управління дуальною формою здобуття освіти в системі професійно-технічної освіти дає нам змогу прийти до остаточного висновку, що впровадження елементів дуальної форми навчання у професійну підготовку майбутніх кваліфікованих робітників має стратегічне значення для розвитку нашої країни.

Використання елементів дуальної системи в освітньому процесі дозволить підвищити привабливість підготовки кваліфікованих робітників; забезпечить зростання мобільності й конкурентоспроможності випускників закладу на ринку праці; забезпечить можливість як здобувачів освіти, так і педагогів долучитись до найсучасніших виробничих технологій; покращить рівень і обсяги спілку-

вання педагогів закладу з роботодавцями; підвищить якість професійно-практичної підготовки.

Соціальне партнерство та ефективна взаємодія усіх органів управління дуальною формою здобуття освіти забезпечить якісну реалізацію підготовки кваліфікованих спеціалістів, які консолідують спільні інтереси усієї бізнес-спільноти.

Багатогранність структури моделі управління підготовкою кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти забезпечить необхідний рівень якості та ефективності кар'єро-орієнтованого навчання здобувачів освіти.

Цілісністю та, одночасно, розподіленістю функцій учасників управління підготовкою кваліфікованих робітників за дуальною формою здобуття освіти у професійно-технічних навчальних закладах забезпечується ефективність дуальної моделі навчання.

Державі належить надзвичайно важлива управлінська роль у впровадженні дуальної освіти в професійну підготовку майбутніх фахівців у закладах професійної (професійно-технічної) освіти України. Це — суттєве зрушення в контексті модернізації освітньої системи, прогресивний поступ назустріч викликам глобалізаційних процесів. Дуальна форма здобуття освіти передбачає, насамперед, модернізацію освітніх програм, підвищення якості освіти, посилення мотивації до навчання серед здобувачів освіти, наближення освіти до сучасних вимог ринку праці, зростання ролі роботодавців у професійній підготовці майбутніх фахівців, підвищення конкурентоспроможності випускників закладів вищої професійної (професійно-технічної) освіти.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на управлінській ролі у впровадженні дуальної освіти в професійну підготовку майбутніх фахівців у закладах професійної (професійно-технічної) освіти України. Державі належить надзвичайно важлива управлінська роль: суттєве зрушення в контексті модернізації освітньої системи, прогресивний поступ назустріч викликам глобалізаційних процесів.

Література

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правові та соціально-економічні забезпечення : монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.
2. Бусел В. Т. (ред.) Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доповн.) К.; Ірпінь : ВТФ «Перун». 2005. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> (дата звернення: 04.07.2024).
3. Глушенко О. В. Формування енергоефективної компетентності майбутніх кваліфікованих робітників машинобудівного профілю. 2017. С. 56.
4. Дрозд М. І. Соціальне партнерство у професійній підготовці робітничих кадрів. *Професійне навчання на виробництві: зб. наук. пр.* Київ : Наук. світ, 2009. Вип. III. С. 73–79.
5. Дуальна освіта. *МОН України*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/dualna-osvita> (дата звернення: 04.07.2024).
6. Козак Т. Особливості організації та функціонування дуальної системи професійної освіти Німеччини. Педагог професійної школи: зб. наук. пр. К. : Наук. Світ, 2007. № 7. С. 258–264.

7. Кравченко О. Л. Дуальна освіта в Україні: від концепції до практики. *Молодий вчений. Педагогічні науки*. 2021. № 2(90). С. 64–69. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/373> (дата звернення: 03.07.2024).
8. Ничкало Н. Г. Дидактичні принципи формування комунікативної компетентності майбутніх філологів у позанавчальній діяльності з використанням мультимедійних технологій. *Вісник Нац. акад. держ. прикордонної служби України*. 2013. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2013_4_15.pdf (дата звернення: 11.07.2024).
9. Організація дуальної форми навчання у закладах професійної (професійно-технічної) освіти : практич. посіб. / Т. М. Герлянд, І. А. Дрозіч, Н. В. Кулалаєва, Г. М. Романова, М. М. Шимановський; за заг. ред. Н. В. Кулалаєвої. Житомир: «Полісся», 2019. 304 с.
10. Пристая О. Д., Врублевська О. В. Практична підготовка фахівців для деревообробної галузі: дуальний формат. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 1. С. 148–154.
11. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40. *База даних «Законодавство України». ВР України*. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T020040.html (дата звернення: 25.07.2024).
12. Хутірський А. В. Ключові компетенції як компонент особистісно орієнтованої парадигми освіти. *Народна освіта*. 2003. № 2. С. 58–64.
13. Шапуров О. Стан і тенденції розвитку машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 57–63.
14. Шинкарук В. І. (ред.) Філософський енциклопедичний словник. К.: Абрис, 2002.
15. Greinert W.-D. Das duale System der Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur und Funktion. Wolf-Dietrich Greinert. 262 Stuttgart: Holland Johannes, 1995. 2, verbesserte Auflage. 154 s. (дата звернення: 22.07.2024).

References

1. Aktyvizatsiia innovatsiinoi diialnosti: orhanizatsiino-pravove ta sotsialno-ekonomichne zabezpechennia: monohrafiia / O. I. Amosha, V. P. Antoniuk, A. I. Zemliankin ta in. / NAN Ukrainy. In-t ekonomiky promyslovosti. Donetsk, 2007. 328 s.
2. Busel V. T. (red.) Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (z dod. i dopovn.) K.; Irpin: VTF "Perun". 2005. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> (access date: 04.07.2024).
3. Hlushchenko O. V. Formuvannia enerhoefektyvnoi kompetentnosti maibutnikh kvalifikovanykh robotnykiv mashynobudivnoho profilu. 2017. S. 56.
4. Drozach M. I.. Sotsialne partnerstvo u profesiinii pidhotovtsi robotnychkyh kadriv. *Profesiine navchannia na vyrobnytstvi: zb. nauk. pr.* Kyiv: Nauk. svit, 2009. Vyp. III. S. 73–79.
5. Dualna osvita. *MON Ukrainy*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesiino-tehnichna-osvita/dualna-osvita> (access date: 04.07.2024).
6. Kozak T. Osoblyvosti orhanizatsii ta funktsionuvannia dualnoi systemy profesiinoi osvity Nimechchyny. *Pedahoh profesiinoi shkoly: zb. nauk. pr.* K: Nauk. Svit, 2007. № 7. S. 258–264.
7. Kravchenko O. L. Dualna osvita v Ukraini: vid kontseptsii do praktyky. *Molodyi vchenyi. Pedagogichni nauky*. 2021. № 2(90). S. 64–69. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/373> (access date: 03.07.2024).
8. Nychkalo N. H. Dydaktychni pryntsypy formuvannia komunikativnoi kompetentnosti maibutnikh filolohiv u pozanavchalnii diialnosti z vykorystanniam multymediinykh tekhnolohii. *Visnyk Nats. akad. derzh. prykordonnoi sluzhby Ukrainy*. 2013. Vyp. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2013_4_15.pdf (access date: 11.07.2024).
9. Orhanizatsiia dualnoi formy navchannia u zakladakh profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity: prakt. posib. / T. M. Herliand, I. A. Drozich, N. V. Kulalaieva, H. M. Romanova, M. M. Shymanovskyi; za zah. red. N. V. Kulalaievoi. Zhytomyr: "Polissia", 2019. 304 s.
10. Prystaia O. D., Vrublevska O. V. Praktychna pidhotovka fakhivtsiv dlia derevoobrobnoi haluzi: dualnyi format. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*. 2016. № 1. S. 148–154.
11. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 № 40. *Baza danykh "Zakonodavstvo Ukrainy". VR Ukrainy*. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T020040.html (access date: 25.07.2024).
12. Khutirskyi A. V. Kliuchovi kompetentsii yak komponent osobystisno oriientovanoi paradyhmy osvity. *Narodna osvita*. 2003. № 2. S. 58–64.
13. Shapurov O. Stan i tendentsii rozvytku mashynobuduvannia. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2009. № 3. S. 57–63.
14. Shynkaruk V. I. (red.) Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk. K.: Abrys, 2002.
15. Greinert W.-D. Das duale System der Berufsausbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Struktur und Funktion. Wolf-Dietrich Greinert. 262 Stuttgart: Holland Johannes, 1995. 2, verbesserte Auflage. 154 s. (access date: 22.07.2024).

УДК 35.071:330.33.012

Карпінський Борис Андрійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Karpinsky Borys

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Business Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0001-5996-7724*

Карпінська Олена Борисівна

*кандидат юридичних наук, адвокат
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Karpinska Olena

*PhD in Law, Lawyer
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0001-7698-8404*

Сліпецький Марко Ігорович

*аспірант
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Slipetskyi Marko

*Graduate Student of the
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10105

ДІАГНОСТИКА СТАНУ І МЕТОДИ ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА БІЗНЕС-СТРУКТУР: СТРАТЕГІОЛОГІЯ МИРНОГО Й ВОЄННОГО ПЕРІОДІВ

DIAGNOSTICS OF THE STATE AND METHODS OF ASSESSMENT OF EMPLOYEES OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND BUSINESS STRUCTURES: STRATEGIOLOGY OF PEACE AND WAR PERIODS

Анотація. Вступ. Стверджено, що у сучасних умовах господарювання корінним чином змінилася роль людини у про-
дукуванні послуг та виробництві товару, оскільки працівник є не лише найважливішим сегментом виробничого процесу
в організації, а саме головне: її головним стратегіологічним вектором розвитку й активним ресурсом у конкурентній бо-
ротьбі. Виходячи з означеного, достатньо актуальними стають питання щодо розробки, формування й реалізації нових
методів управління людськими ресурсами в системі органів публічного адміністрування та бізнес-структур.

Мета. Метою дослідження є виділення особливостей і синтез основ діагностики стану та методів оцінки працівників
органів публічного адміністрування й бізнес-структур за стратегіологічних проявів мирного чи воєнного періодів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо оцінки працівників
в органах публічного адміністрування та бізнес-структур в умовах мирного та воєнного періодів; 2) праці вітчизняних
і зарубіжних авторів, що провадять свої розробки в системі діагностики стану та оцінки працівників, зокрема, в умовах
трансформаційних змін.

Дослідження проведено із застосуванням діалектичного та системного підходу щодо діагностування, систематизації і адаптації управлінських методів оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах, які сумарно призводять до логічного узагальнення й формулювання висновків.

Результати. У науковій статті розкрито й обґрунтовано, що діагностика стану й методи оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах мають стратегіологічно-суттєві відмінності, зумовлені різними цілями, підходами й критеріями, до яких додаються ще й особливості воєнного періоду. Так, у публічному секторі у мирний чи воєнний періоди оцінка спрямована на забезпечення відповідності нормативам, якості державних послуг і дотримання етичних стандартів, тоді як у бізнесі основна увага приділяється фінансовим результатам, продуктивності та задоволенню інтересів клієнтів. Вперше синтезовано, принципова відмінність полягає в тому, що стратегіологія в мирний період спрямована на забезпечення економічного розвитку і міжнародного співробітництва, тоді як воєнний період вимагає активного використання військової сили та мобілізації ресурсів для досягнення військових цілей.

Фундаментальне розуміння цих відмінностей допомагає належним чином адаптувати діагностику й методи оцінки працівників, виходячи з конкретного контексту і вимог організації у мирний чи воєнний періоди. Виділено й сформовано оцінювальні критерії переваг та недоліків базових методів.

Доведено, що стратегіологічна активізація процесу діагностики стану й оцінки працівників загалом в Україні, а з тим й реалізація Стратегії розвитку Львівщини зокрема, призведе до зменшення диспропорцій в рівні соціально-економічного територіального розвитку, перед усім між містами та селами. Оскільки в умовах адміністративно-територіальної реформи у Львівській області створено 73 громади, але їх потенціал до розвитку досить різний (у третини він нижчий за середні показники), тому необхідні програмні зусилля органів публічного адміністрування, бізнес-структур та громадськості і в контексті оцінювання працівників, щоб довести їх до реальної самогостатності в мирний чи воєнний періоди.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях діагностичної оцінки працівників у провідних державах світу на регіональному та галузевому рівнях з метою вироблення стандартизованих підходів та їх адаптації до конкретних умов, зокрема, об'єднаних територіальних громад в умовах викликів.

Ключові слова: публічне адміністрування, бізнес-структури, діагностика, методи, оцінка, працівники, стратегіологія, ресурси, мирний чи воєнний періоди.

Summary. Introduction. It is asserted that in modern economic conditions, the role of man in the production of services and goods has changed radically, since the employee is not only the most important segment of the production process in the organization, but most importantly: its main strategilogyc vector of development and an active resource in competition. Proceeding from the above, questions regarding the development, formation and implementation of new methods of human resources management in the system of public administration bodies and business structures become quite relevant.

Purpose. The purpose of the study is to highlight the features and synthesis of the basics of diagnosing the condition and methods of evaluating employees of public administration bodies and business structures for strategilogyc manifestations of peacetime or wartime periods.

Materials and methods. The materials of the research are: 1) regulatory and legal support for the assessment of employees in public administration bodies and business structures in peacetime and wartime conditions; 2) the works of domestic and foreign authors who conduct their developments in the system of diagnosing the condition and evaluation of employees, in particular, in conditions of transformational changes. The research was carried out using a dialectical and systemic approach to diagnosis, systematization and adaptation of managerial methods of evaluating employees in public administration bodies and business structures, which collectively lead to a logical generalization and formulation of conclusions.

The results. The scientific article revealed and substantiated that the diagnosis of the condition and methods of evaluating employees in public administration bodies and business structures have strategilogyc and significant differences, due to different goals, approaches and criteria, to which the peculiarities of the wartime period are also added. Thus, in the public sector, in times of peace or war, evaluation is aimed at ensuring compliance with regulations, quality of public services and compliance with ethical standards, while in business, the main focus is on financial results, productivity and satisfaction of the interests of customers. Synthesized for the first time, the fundamental difference is that s strategilogyc in peacetime is aimed at ensuring economic development and international cooperation, while wartime requires active use of military force and mobilization of resources to achieve military goals.

A fundamental understanding of these differences helps to properly adapt the diagnosis and evaluation methods of employees, based on the specific context and requirements of the organization in peacetime or wartime. Evaluation criteria of the advantages and disadvantages of the basic methods have been identified and formed.

It has been proven that the strategilogyc activation of the process of diagnosing the condition and assessment of workers in Ukraine in general, and thus the implementation of the Development Strategy of the Lviv region in particular, will lead to a reduction of disparities in the level of socio-economic territorial development, primarily between cities and villages. Since 73 communities have been created in Lviv region under the conditions of administrative and territorial reform, but their potential for development is quite different (in one third of them it is lower than the average indicators), therefore the programmatic efforts of public administration bodies, business structures and the public are necessary in the context of employee evaluation, to bring them to real self-sufficiency in times of peace or war.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the peculiarities of the diagnostic assessment of workers in the leading states of the world at the regional and industry levels in order to develop standardized approaches and their adaptation to specific conditions, in particular, united territorial communities in challenging conditions.

Key words: public administration, business structures, diagnosis, methods, assessment, employees, strategiology, resources, peacetime or wartime.

Постановка проблеми. Діагностика стану організаційних та виробничих процесів переконливо доводить, що за останні десятиріччя в Україні, як і в провідних державах Західної Європи, а також в США та Японії, методи управління людськими ресурсами, а з ними й їх оцінки в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах стали активною й впливовою силою у системі активізації продуктивності працівників. Так, у сучасному світі досить активно утверджується новий погляд на робочу силу (тобто на один з базових ресурсів економіки), що відображає як динаміку підвищення реальної ролі людського чинника у виробництві, так і тенденційне нарощування залежності виробництва від якості, мотивації й характеру використання робочої сили у процесі їх діяльності.

Окрім того, якщо розглядати принципову сутність цих теоретико-методичних поглядів, підкреслимо, що сучасне підвищення ролі людських ресурсів та реальна зміна відношення до них підприємців й управлінців в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах пов'язане, насамперед, із глибинними трансформаціями у потребах споживачів послуг і товарів. Нині, на думку експертів, контроль самого працівника за виробничим процесом (з відповідними наслідками для мотивації й методів управління персоналом) стає фундаментальною відмінністю сучасного етапу інформаційно-промислової революції від попередніх трансформацій.

Властиво, у нинішніх умовах господарювання корінним чином змінилася роль людини у продукуванні послуг та виробництві товару, оскільки працівник є не лише найважливішим сегментом виробничого процесу в організації, а саме головне: її головним стратегіологічним вектором розвитку й активним ресурсом у конкурентній боротьбі. Виходячи з означеного, достатньо актуальними стають питання щодо розробки, формування й реалізації нових методів управління людськими ресурсами в системі органів публічного адміністрування та бізнес-структур, які мають відіграти багатоаспектне значення та фундаментальну роль у забезпеченні конкурентних переваг таких організаційних структур, а з ними й стратегіологічного розвитку організацій з врахуванням тенденцій прояву науково-технічного прогресу на різних управлінських рівнях. Саме тому, в останнє десятиріччя активно зростає увага до цих питань, а з тим й наукових публікацій, що стосується оцінки працівників органів публічної влади та їх взаємозв'язків із підтримки бізнес-середовища [1–37].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наголосимо, що потребам, оцінювальним процедурам у системі органів публічного адміністрування та бізнес-структурах, зокрема, на регіональному рівні, у своїх працях приділена увага й українських вчених і практиків [1–15; 18]. Зокрема, дослідники Алюшина Н. [1; 18], Вдовин М. [2], Герасименко О. [10], Доценко Т. [7], Залуцька Н. [11], Міщук Т. [2], Миколук А. [15], Небрат В. [3], Орлова Н. [6] та інші, також конкретизовано розглядали достатньо важливі аспекти процесної сутності публічного управління в умовах змін.

Водночас, можливо погодитись з позицією низки дослідників (зокрема, Begum S. [19], Blom R. [21], Butitova D. [23], Kruyen P.M. [21], Sarika K. [19], Sumalatha G. [19], Van der Heijden B.I. [21], Van Thiel S. [21] та інші), що раніше більше уваги в таких оцінювальних процесах зверталось на приватний сегмент економіки, а з тим й оцінці його працівників. Однак, практика доводить, що мало лише, щоб ефективно працювали бізнес-структури та отримати відповідні податкові надходження, необхідно також, щоб у органах публічного адміністрування працювали спеціалісти, які можуть вміло розпорядитись фінансовими ресурсами в інтересах громади.

Звичайно, в аналізованих дослідженнях наголоси робляться на специфіці оцінки працівників у конкретних державах (зокрема, праці Al Damoe F.M. [17], Caetano A. [28], Christodoulou S. [24], Dello Russo S. [28], Hamid K. [17], Louca A. [24], Mayrhofer W. [28], Passos A. [28], Petasis A. [24], Potkański T. [33], Prysmakova P. [33], Sharif M. [17], Tantardini M. [33] та інші); галузевому підході та розмірах виробничих фірм чи проявах у конкретних ситуаціях, зокрема, за Ковід-19 (роботи Bello-Pintado A. [20], Cooke F.L. [25], Costa A.C.R. [30], Coura K.V. [30], Dello Russo S. [27], Demo G. [30], Dickmann M. [25], Garcés-Galdeano L. [20], Ghauri E. [31], Mascia D. [27], Morandi F. [27], Otoo F.N. K. [32], Parry E. [25], Sheehan M. [36], Telles C.R. [37] та інші). Однак, ще немає системно-загальноючих досліджень, які стосуються практики оцінки працівників в мирний чи воєнний періоди, включно з їх рисами. Хоча, у світовій науковій літературі звертається цілеспрямована увага на означену проблематику, однак практично відсутні дослідження, які б враховували: оцінку працівників у мирний чи воєнний періоди із особливостями її проведення; оцінку працівників двох сегментів: державного та приватного з врахуванням мобілізаційних чинників в умовах воєнного стану. Означене й стало передумовою для постановки та проведення окремого дослідження.

Мета статті: виділення особливостей і синтез основ діагностики стану та методів оцінки працівників органів публічного адміністрування й бізнес-структур за стратегіологічних проявів мирного чи воєнного періодів.

Виклад основного матеріалу. Стратегіологічні особливості діагностики стану та формування системи оцінки працівників у процесній діяльності за мирного чи воєнного періодів. Процесна діяльність, а з нею й конкурентоспроможність кожної організації в економічному середовищі тісно пов'язана з ефективністю та продуктивністю її працівників. У цьому контексті, розробка системних підходів щодо діагностики стану і оцінки діяльності працівників стає дієвим інструментом для забезпечення та підвищення їх конкурентоспроможності і в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах. Зокрема, наведемо декілька стратегіологічних причин, чому це важливо:

- Ідентифікація сильних та слабких сторін працівників: Оцінка дозволяє зрозуміти, в яких ситуаціях працівник виявляється найбільш ефективним, а в яких потребує активізації.
- Розвиток персоналу: Шляхом оцінки діяльності працівників можна визначити сфери, в яких їм необхідно надавати додаткову підтримку, навчання або розвиток навичок.
- Мотивація та винагорода: Оцінка може бути використана для визначення стимулів та винагороди за високу продуктивність, що стимулює працівників до досягнення ще вищих результатів.
- Вирішення проблем: Іноді через оцінку можна виявити системні проблеми, які впливають на продуктивність працівників і потребують вирішення на рівні організації.
- Аналіз ефективності стратегій управління персоналом: Оцінка діяльності працівників дозволяє оцінити результати застосування різних стратегій управління персоналом і своєчасно ввести корективи для підвищення їх ефективності.

Зазначимо, що відмінності у стратегіології мирного та воєнного періодів визначаються особливостями цих періодів і метою, яку слід досягти:

- За мирного періоду — основний акцент робиться на економічному розвитку, інвестиціях у інфраструктуру, освіту, науку тощо. Держави зазвичай працюють над підвищенням життєвого рівня своїх громадян та розвитком бізнес-середовища. Важливе значення надається дипломатичним зусиллям, міжнародному співробітництву, укладанню міжнародних угод й договорів. Хоча безпека залишається важливою, однак основний акцент робиться на запобіганні конфліктам та уникненні війни.
- За воєнного періоду — цей період передбачає активне використання військових сил й засобів для досягнення політичних та військових цілей. Воєнний час вимагає зміни економічної політики на мобілізацію ресурсів для воєнних потреб та

застосування тактичних і стратегічних військових операцій для досягнення перемоги над ворогом. Воєнний період зазвичай супроводжується інтенсивною дипломатичною діяльністю для забезпечення реальної підтримки від союзників або мобілізації міжнародної підтримки.

Отже, основна відмінність полягає в тому, що стратегіологія в мирний період спрямована на забезпечення економічного розвитку і міжнародного співробітництва, тоді як воєнний період вимагає активного використання військової сили та мобілізації ресурсів для досягнення військових цілей.

Об'єктивно, що при цьому зміщуються й акценти щодо діагностичних показників стану у мирний і воєнний періоди, оскільки ці періоди мають відмінні цілі й вимоги. Зокрема, у мирний період на перший план виступають: економічні показники (ВВП на душу населення, рівень безробіття, обсяг інвестицій, інфляція); політичні показники (стабільність влади й інституцій, міжнародні відносини і дипломатія); тоді як у воєнний період — військові показники (здатність до мобілізації, технологічний рівень збройних сил, різноманітне оснащення й логістика); геополітичні показники (міжнародні союзи, територіальне положення, готовність до гібридної війни). У цьому контексті далі розглядається діагностика стану та методи оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, тобто з врахуванням проявів, ознак та викликів мирного чи воєнного періодів.

Властиво, обґрунтована й системна діагностика, спільно із оцінкою діяльності працівників є необхідним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності цих органів, оскільки вона дозволяє виділити стан та ефективно використовувати людські ресурси, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегіологічних цілей, навіть в умовах воєнного стану [1, 3–9; 12; 13–15; 18].

Зокрема, під потребою в діагностиці стану та оцінці діяльності працівника через ідентифікацію прояву його сильних та слабких сторін мається на увазі: проведення систематичного аналізу продуктивності та компетентностей працівника з метою визначення його найсильніших і найслабших аспектів роботи. Цей процес включає діагностику й оцінку працівника з різних питань, таких як: професійні навички, здатності до комунікації, лідерські якості, творчість, вміння працювати в команді тощо. Після такої діагностики формується повна картина професійного потенціалу працівника, який необхідно реалізувати в мирний чи воєнний періоди.

Так, діагностична ідентифікація сильних сторін дозволяє управлінням публічного адміністрування чи бізнес-структур знати, де працівник може найбільше приносити користь і як його можна максимально використовувати для досягнення стратегічних цілей організації. З іншого боку, виявлення слабких сторін допомагає ідентифікувати сфери, де

працівник може потребувати додаткової підтримки, навчання або розвитку навичок. Отже, оцінка діяльності працівника через діагностичну ідентифікацію його сильних та слабких сторін допомагає оптимізувати використання людських ресурсів в організації, підвищує ефективність роботи та сприяє досягненню бізнес-цілей [2; 4–5; 13–14; 18].

З іншої сторони, під потребою в оцінці діяльності працівника через мотивацію й винагороди мається на увазі необхідність діагностики результатів його роботи з метою стимулювання досягнення ним високої продуктивності та винагороди за внесок у досягнення цілей організації.

Зокрема, під час діагностики й оцінки діяльності працівника з урахуванням мотивації та винагород у мирний і воєнний періоди можуть враховуватися такі аспекти:

- Досягнення цілей: Оцінка дозволяє визначити, наскільки успішно працівник досягає поставлених перед ним цілей і завдань.
- Внесок у команду чи організацію: Аналізується, як працівник впливає на успішність роботи команди або всієї організації, його спроможність співпрацювати з колегами, лідерські якості тощо.
- Виконання обов'язків: Оцінка діяльності також враховує те, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки та відповідає за покладені на нього завдання.

Виходячи з результатів діагностики стану розробляються відповідні системи мотивації та винагород, які можуть включати в себе фінансові премії, бонуси, підвищення зарплати, а також нематеріальні стимули, такі як: подяки, визнання, можливість розвитку та кар'єрного зростання. Отже, діагностика стану й оцінка діяльності працівника через мотивацію та винагороди допомагає стимулювати його щодо досягнення високих результатів та сприяє підвищенню продуктивності й ефективності роботи в організації. Окрім того, в умовах воєнного стану оцінка стає додатковим критерієм для вирішення питання бронювання, забезпечуючи через таких працівників ефективну діяльність в інтересах забезпечення обороноздатності держави.

Вже на основі результатів такої системної діагностики й оцінки можуть розроблятися програми навчання та розвитку для підвищення навичок у вирішенні проблемних завдань, а також встановлюватися механізми підтримки та мотивації працівників у цьому напрямку. Отже, діагностика стану і оцінка діяльності працівника через вирішення проблем також спрямована на забезпечення ефективного управління в ситуаціях невизначеності й воєнного стану та на підвищення фахової готовності працівників до розв'язання потенційних проблем у майбутньому.

Стратегіологія вибору й розвитку методів оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур в мирний чи воєнний періоди. Формування діагностики стану,

а з нею й методів оцінки працівників базується на різних теоретичних засадах, що враховують якість виконаної роботи, професійні навички, адаптивність до змін, творчість та інші важливі аспекти, які загострюються в умовах воєнного стану. Зокрема, наведемо окремі засадничі положення до формування методів оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, раціональних у мирний і воєнний періоди:

Методика SMART: Означений підхід передбачає встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених (SMART) цілей для працівників, які потім оцінюються в контексті їх досягнення.

Метод 360-градусного зворотного зв'язку: Цей метод використовується для оцінки працівників за допомогою зворотного зв'язку від кількох джерел, таких як керівники, колеги, підлеглі та інші зацікавлені сторони.

Метод порівняння з іншими працівниками: Означений підхід полягає в порівнянні працівника з іншими у складі групи або команди за допомогою різних критеріїв, таких як результати роботи, кількість виконаних завдань тощо.

Методи збалансованої системи показників: Цей підхід враховує різні аспекти продуктивності працівника, такі як фінансові показники, якість роботи, розвиток навичок та інші ключові параметри.

Метод оцінки за допомогою ключових показників ефективності (KPI): Означений метод передбачає визначення ключових показників ефективності для кожного працівника та оцінку їхнього досягнення.

Наведені теоретичні засади допомагають розробляти системи оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, які відповідають потребам конкретної організації, забезпечуючи належну збалансованість фінансової системи, нарощування податкових надходжень, активізацію державотворчого патріотизму нації, тобто сприяють підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності у мирний та воєнний періоди [1–10; 12–15; 18].

Зокрема, методика SMART є інструментом у процесі оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, оскільки допомагає встановлювати конкретні та досяжні цілі, які є базовими для визначення продуктивності та успіху працівника як в мирний, так і воєнний періоди. Властиво, основна сутність цієї методики полягає в тому, щоб цілі були:

- Специфічними (Specific), тобто ціль повинна бути чітко визначеною і конкретною, щоб уникнути будь-якої невизначеності чи неоднозначності. Наприклад, замість загального «покращити роботу», ціль може бути сформульована як «підняти обсяг продажів на 20% протягом наступного кварталу».
- Мірними (Measurable), тобто ціль повинна бути вимірюваною, щоб було можливо об'єктивно визна-

чити, коли вона досягнута. Наприклад, у випадку з ціллю підвищення продажів, важливо мати чіткі числові показники, які можна виміряти, наприклад, за обсягом продажів у грошовому еквіваленті.

- Досяжними (Achievable), тобто ціль повинна бути реалістичною та досяжною для працівника, враховуючи його можливості, ресурси та обставини. Це не означає, що ціль має бути легкою, але вона повинна бути реальною для досягнення.
- Релевантними (Relevant), тобто ціль повинна бути пов'язаною з більшою стратегічною метою організації та відповідати потребам й цілям бізнесу. Ціль повинна бути значущою для успіху організації та здатною приносити реальну користь.
- Часовими (Time-bound), тобто ціль повинна мати чіткий термін досягнення. Встановлення строків допомагає створити тиск на виконання та забезпечити відповідну організацію й планування.

Отже, методика SMART у оцінці працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур допомагає створювати конкретні, мірні, досяжні, реальні й часові цілі, які дозволяють об'єктивно визначати успіх та продуктивність працівника у мирний та воєнний періоди.

Водночас, метод 360-градусного зворотного зв'язку є важливим інструментом у процесі діагностики стану й оцінки працівника органу публічного адміністрування чи бізнес-структури, оскільки дозволяє отримати діагностичний зріз і оцінку конкретних професійних навичок, компетенцій та здібностей від різних осіб, які прямо чи опосередковано взаємодіють з ним на роботі. Основна сутність цього методу полягає в тому, що він:

- Збирає зворотний зв'язок від різних джерел: У методі 360-градусного зворотного зв'язку оцінка працівника не обмежується лише його безпосереднім керівником, а також здійснюється через збирання відгуків від колег, підлеглих, клієнтів, а можливо і інших зацікавлених сторін.
- Дозволяє отримати більш повне уявлення: Завдяки зворотному зв'язку від різних джерел можна

отримати більш повне уявлення про професійні якості та перспективи працівника, оскільки відгуки можуть відображати різні аспекти його роботи й стосунків з оточуючими.

- Стимулює розвиток та самоаналіз: Отримання зворотного зв'язку від різних джерел може стимулювати працівника до самоаналізу та розвитку, оскільки він отримує оцінку не лише з боку керівництва, але й від своїх колег й підлеглих.
- Сприяє побудові ефективних взаємовідносин на роботі: Цей метод сприяє побудові ефективних комунікацій та взаємовідносин на робочому місці, оскільки створює можливість відкритого обговорення професійних аспектів роботи між працівниками.

Отже, метод 360-градусного зворотного зв'язку в діагностиці й оцінці працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про їхню продуктивність, компетентність та співробітництво з колегами та іншими зацікавленими сторонами, що активізує його залученість як в мирний, так і воєнний періоди.

Метод порівняння з іншими працівниками (також відомий як метод порівняльного аналізу або рейтингування) використовується для діагностики стану і оцінки ефективності й продуктивності працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, порівнюючи їх між собою. Властиво цей метод дозволяє виявити відносні переваги та недоліки кожного працівника у порівнянні з іншими (табл. 1).

Серед видів методу порівняння, які активно використовуються в діагностично-оцінювальних процедурах у системі публічного адміністрування та бізнес-структур у мирні чи воєнні часи вирізняються:

- пряме порівняння, тобто кожного працівника порівнюють з усіма іншими працівниками;
- ранжування (працівників розміщують у порядку від найкращого до найгіршого);
- парне порівняння, тобто кожного працівника порівнюють з іншими в парі, і результати підсумовують для визначення загального рейтингу;

Таблиця 1

Оцінювальні критерії переваг та недоліків методу порівняння з іншими працівниками

Переваги		Недоліки	
Критерій	Сутність	Критерій	Сутність
Визначення відносної ефективності	Допомагає виявити найкращих та найгірших працівників, що полегшує прийняття рішень щодо підвищення, зниження або звільнення	Суб'єктивність	Оцінка може бути суб'єктивною та залежати від особистих уподобань керівника
Стимулює конкурентоспроможність	Працівники можуть бути мотивовані працювати краще, щоб піднятися в рейтингу	Моральний клімат	Може викликати напругу та негативні емоції серед працівників, оскільки вони відчуватимуть конкуренцію один з одним
Простота реалізації	Процес порівняння часто менш складний, ніж детальна оцінка за конкретними критеріями	Недостатність інформації	Метод не завжди надає детальну інформацію про конкретні причини високої або низької продуктивності

Джерело: сформовано авторами

- метод примусових розподілів (працівників розподіляють у фіксовані групи, такі як верхні 10%, середні 70% та нижні 20%).

Також зазначимо, що застосування методу порівняння перспективне, насамперед, у випадках:

- крупні організації (метод може бути корисним у великих організаціях з великою кількістю працівників, де досить проблемно проводити детальну оцінку кожного);
- персональне планування, тобто використовується для виявлення потенціалу для розвитку та планування кар'єрного зростання працівників;
- система заохочень (допомагає виділити конкретних працівників для надання бонусів або інших видів заохочень).

Метод порівняння з іншими працівниками може бути ефективним інструментом для оцінки ефективності, однак його слід використовувати з певною обережністю. Важливо враховувати можливі негативні наслідки для морального клімату в команді та доповнювати означений метод іншими діагностично-оцінювальними підходами для отримання більш повної картини про продуктивність працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур.

Водночас, методи збалансованої системи показників використовуються для комплексної діагностики та оцінки продуктивності працівників, враховуючи різні аспекти їхньої діяльності в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах за мирного чи воєнного періодів. Ці методи дозволяють отримати більш збалансовану і детальну картину про внесок кожного працівника в організацію. Властиво, методи Balanced Scorecard (BSC) — це стратегічний інструмент управління, який використовує набір ключових показників ефективності для оцінки результативності працівників за декількома важливими напрямками, зокрема: фінансова, тобто вимірювання фінансового результату, такого як доходи, прибуток, зменшення витрат; клієнтська (задоволеність клієнтів, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів); внутрішні бізнес-процеси, тобто ефективність та якість внутрішніх процесів, інновації, оптимізація ресурсів; навчання й розви-

ток (професійний розвиток працівників, навчання, розвиток компетенцій).

Так, оцінка на основі компетенцій (метод компетенційної моделі) визначає базові компетенції, необхідні для успішного виконання роботи. Працівники оцінюються за цими компетенціями, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони і зони для подальшого розвитку. Компетенції можуть включати технічні навички, лідерські якості, комунікативні навички тощо.

Методи збалансованої системи показників мають характерні переваги та недоліки, що необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо активізації продуктивності працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур за мирного чи воєнного періодів (табл. 2).

Загалом, методи збалансованої системи показників дозволяють отримати детальнішу та збалансовану оцінку ефективності працівників, враховуючи різні аспекти їхньої діяльності. Вони сприяють розвитку працівників і покращенню організаційної продуктивності, проте їхнє впровадження потребує ретельного планування і значних ресурсів.

Водночас, метод оцінки за допомогою ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) є одним з найпоширеніших, раціональних й активних інструментів для оцінки ефективності працівників у мирний чи воєнний періоди. Цей метод базується на визначенні і досягненні ключових показників ефективності, які є критичними для успіху організації. Окрім того, KPI можуть бути фінансовими (доходи, прибуток) і нефінансовими (час виконання завдань, задоволеність клієнтів). Властиво KPI дозволяють вимірювати досягнення цілей і завдань, що є важливими для загального успіху організації, навіть в умовах воєнного стану.

Так, за своїм сутнісним наповненням, ключові показники ефективності — це кількісно визначені показники, які використовуються для оцінки досягнення стратегічних й операційних цілей працівниками органів публічного адміністрування та бізнес-структур. Вони можуть бути достатньо відмінними для різних посад й структурних підрозділів, залежно

Таблиця 2

Оцінювальні критерії переваг та недоліків методів збалансованої системи показників

Переваги		Недоліки	
Критерій	Сутність	Критерій	Сутність
Об'єктивність	Залучення кількох джерел інформації для оцінки	Суб'єктивність	Незважаючи на наявність кількох джерел, оцінки можуть бути суб'єктивними
Комплексність	Врахування різних аспектів діяльності працівників	Складність	Може вимагати значних ресурсів та часу для впровадження
Спрямованість на розвиток	Допомагає ідентифікувати зони для розвитку та навчання	Залучення всіх рівнів	Вимагає активної участі всіх рівнів управління та працівників
Стратегічне вирівнювання	Пов'язує індивідуальні цілі з організаційними стратегіями		

Джерело: сформовано авторами

від специфіки роботи та цілей конкретної організації. Зокрема, серед видів КРІ виділяються: фінансові: доходи, прибуток, витрати, рентабельність інвестицій; операційні: час виконання завдань, продуктивність, якість виконання робіт; клієнтські: задоволеність клієнтів, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів; кадрові: рівень плинності кадрів, навчання й розвиток персоналу, задоволеність працівників.

Практично процес активного впровадження системи КРІ, в контексті діагностування й оцінювання працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, зводиться до наступного: визначення цілей: чітке визначення стратегічних і операційних цілей організації; розробка КРІ: визначення конкретних показників, які будуть вимірювати досягнення цих цілей; комунікація з працівниками: ознайомлення працівників з КРІ, пояснення їх значення та важливості; моніторинг й оцінка: регулярний моніторинг і аналіз досягнення КРІ; зворотний зв'язок і коригування: надання зворотного зв'язку працівникам, коригування КРІ за необхідності.

Водночас, не слід нехтувати й певними оцінювальними критеріями переваг та недоліків методу ключових показників продуктивності щодо працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур (табл. 3).

Загалом метод оцінки за допомогою КРІ є потужним та активним інструментом для вимірювання і оптимізації віддачі працівників, оскільки він забезпечує об'єктивність й спрямованість на результат. Однак, для досягнення оптимальних результатів, необхідно враховувати обмеження цього методу та регулярно переглядати і коригувати КРІ відповідно до змін у стратегії та умовах роботи, зокрема, у воєнний період.

Також наголосимо, що оцінка працівників (зокрема, в органах публічного адміністрування), стикається з низкою проблем, які можуть безпосередньо впливати на ефективність і справедливість цього процесу. Зокрема, основні проблеми, що стосуються

оцінки працівників у публічному секторі наведено в табл. 4.

Водночас, оцінка працівників як в органах публічного адміністрування, так і бізнес-структурах відрізняється за декількома важливими аспектами, включаючи цілі, підходи, критерії оцінки та управлінські практики. Зокрема, ці базові відмінності наведено в табл. 5.

Наголосимо, що діагностика стану й оцінка працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах має суттєві відмінності, зумовлені різними цілями, підходами й критеріями, до яких додаються ще й особливості воєнного періоду. Так, у публічному секторі оцінка спрямована на забезпечення відповідності нормативам, якості державних послуг і дотримання етичних стандартів, тоді як у бізнесі основна увага приділяється фінансовим результатам, продуктивності та задоволенню інтересів клієнтів. Однак, розуміння цих відмінностей допомагає належним чином адаптувати діагностику й методи оцінки до конкретного контексту і вимог організації у мирний чи воєнний періоди.

Реалізація діагностики стану й методів оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах Львівщини у Стратегії розвитку до 2027 року. Зазначимо, що Стратегія розвитку Львівщини базується на формуванні нової системи цінностей, яка виробляється на основі пріоритетного розвитку культурних традицій. Практично, в цій ціннісній системі людський розвиток має слугувати основним критерієм в оцінці потреб та змін, які відбуваються у всіх сферах життя і львівської громади, зважаючи й на умови воєнного стану [5; 14].

Загалом, розроблена фахівцями Стратегія розвитку Львівщини до 2027 року повинна дати відповіді на два принципових питання: 1) ліквідація диспропорцій в розвитку територій регіону, в тому числі між селом і містом, а відтак — забезпечення високих стандартів життя та послуг для членів всіх

Таблиця 3

Оцінювальні критерії переваг та недоліків методу ключових показників ефективності (КРІ)

Переваги		Недоліки	
Критерій	Сутність	Критерій	Сутність
Об'єктивність	Оцінка базується на кількісних показниках, що знижує суб'єктивність	Тиск на працівників	Постійний тиск на досягнення КРІ може призводити до стресу та вигорання працівника
Чіткість і прозорість	КРІ орієнтовані на досягнення конкретних результатів, що сприяє підвищенню продуктивності	Викривлення поведінки	Зосередженість на окремих показниках може призводити до того, що працівники будуть нехтувати іншими важливими аспектами роботи
Спрямованість на результат	Допомагає ідентифікувати зони для розвитку та навчання	Залучення всіх рівнів	Вимагає активної участі всіх рівнів управління та працівників
Мотивація	Працівники краще розуміють свої цілі та можуть ефективніше планувати свою роботу для їх досягнення	Необхідність постійного оновлення	КРІ потрібно регулярно переглядати й оновлювати, щоб вони залишалися релевантними

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 4

Базові проблеми оцінювання працівників у публічному секторі

Проблема	Проблемність оцінювання	Особливість забезпечення оцінювального процесу
Бюрократизм і ригідність	Стандартизація процесів	У публічному адмініструванні часто використовуються стандартизовані процедури та формальні критерії оцінки, які можуть бути негнучкими і не враховувати індивідуальні особливості працівників або специфіку їхніх завдань
	Складні бюрократичні процедури	Оцінка працівників може бути ускладнена надмірними бюрократичними процедурами, що затягує процес і знижує його ефективність
Політичний вплив і суб'єктивність	Політичний тиск	У деяких випадках оцінка працівників може бути піддана впливу політичних чинників, що може призводити до необ'єктивності та упередженості
	Суб'єктивність оцінки	Відсутність чітких і об'єктивних критеріїв може призводити до того, що оцінка буде залежати від особистих уподобань керівників або впливових осіб
Недостатність ресурсів і підтримки	Обмеженість ресурсів	Органи публічного адміністрування часто мають обмежені ресурси для проведення якісної оцінки працівників, включаючи брак часу, фінансів і кваліфікованого персоналу
	Недостатня підготовка оцінювачів	Відсутність належної підготовки і тренінгів для керівників та інших осіб, які здійснюють оцінку, може призводити до низької якості оцінки
Низька мотивація працівників	Відсутність мотивації	Недостатня мотивація працівників до участі в процесі оцінки може бути спричинена відсутністю зрозумілих і справедливих винагород за високу продуктивність
	Негативне сприйняття	Працівники можуть сприймати процес оцінки як формальність або як загрозу, що може викликати стрес і знижувати їхню залученість
Відсутність зворотного зв'язку та розвитку	Обмежений зворотний зв'язок	Відсутність регулярного і конструктивного зворотного зв'язку може призводити до того, що працівники не знають про свої сильні і слабкі сторони, а також не розуміють, як покращити свою продуктивність
	Недостатня увага до розвитку	Оцінка часто фокусується на результатах, але не надає достатньої уваги розвитку працівників, їхньому навчанню та професійному зростанню
Відсутність інтеграції з іншими процесами управління	Розрив з іншими HR-процесами	Оцінка працівників може бути не інтегрована з іншими процесами управління персоналом, такими як підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток та планування заміщення
	Відсутність стратегічного підходу	Процес оцінки може бути відірваний від стратегічних цілей організації, що знижує його корисність і ефективність.

Джерело: сформовано авторами

громад; 2) створення умов для розвитку інноваційної економіки, що дозволить Львівщині конкурувати з іншими регіонами України та Європи.

Так, планується формування двох міських агломерацій: Львівської і Дрогобицької, причому Львів за успішної реалізації Стратегії претендуватиме на роль метрополійного центру Західної України. Зокрема, у Львові розвиваються інноваційні технології, а також більшість інших конкурентоспроможних галузей економіки регіону. Якщо на початку 2021 року (рік початку дії Стратегії розвитку) бюджет Львова становив 11,1 млрд. грн та був вдвічі більший за бюджет Львівської області — 5, 14 млрд. грн., то вже станом на 2024 рік прогнози надходження МГТ Львова: 15921,3 млн. грн (із них 2150,5 млн. грн це кошти, що передаються із загального фонду в 13048,8 млн. грн у бюджет розвитку) [4–5; 13–14].

В рамках реалізації Стратегії органи публічного адміністрування спільно з бізнес-структурами мають розв'язати низку пріоритетних проблем. Зокрема, підвищити рівень мобільності населення територіальної громади і всієї потенційної агломерації. Окрім того, має реалізовуватись глобальний

проект щодо формування у Львові Ділового сіті із залученням офісів міжнародних організацій й торгових представництв провідних держав. Активізується робота із розробки штучного інтелекту та нанотехнологій як теоретичного, так і прикладного спрямування, що важливо і в системі підвищення обороноздатності держави.

Стане пріоритетом в Стратегії й участь у формуванні Балто-Чорноморського транспортного коридору, а в подальшому, вже на його основі — Балто-Чорноморської міської метрополії, до складу якої може бути включений Львів, а також Львівський регіон. Підкреслимо, що окрім Львова, Балто-Чорноморську мегалополію формують Гданська, Варшавська й Одеська агломерації. За своїм змістом Балто-Чорноморський транспортний коридор — це також важлива складова енергетичної безпеки регіону, оскільки Львівщина в перспективі мала би бути залучена до проекту енергетичного коридору Свіноуйсьце (Польща) — Одеса, що дозволить збудувати та використовувати термінал скрапленого газу біля Одеси. Означене входить в реальні плани формування дієвої системи енергонезалежності держави.

Таблиця 5

Базові відмінності оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах

Завдання	Оцінювальні сегменти			
	Органи публічного адміністрування		Бізнес-структури	
	Категорії	Орієнтованість	Категорії	Орієнтованість
Цілі оцінки	Соціальна відповідальність	Основною метою є забезпечення ефективного та якісного надання публічних послуг	Фінансові результати	Основною метою є максимізація прибутку та створення вартості для акціонерів
	Відповідальність перед суспільством	Фокус на дотриманні законів, регламентів і забезпеченні прозорості	Конкурентоспроможність	Фокус на підвищенні ефективності, інноваціях і збільшенні ринкової частки
	Довгострокові цілі	Орієнтованість на довгострокове стратегічне планування і суспільний добробут	Коротко- і довгострокові цілі	Баланс між досягненням швидких результатів і довгостроковим зростанням
Підходи до оцінки	Бюрократичний підхід	Часто використовуються стандартизовані процедури та формальні критерії оцінки	Гнучкість і інновації	Часто використовуються інноваційні та гнучкі методи оцінки, що швидко адаптуються до змін
	Колективний фокус	Значна увага приділяється командній роботі та взаємодії між різними відділами	Індивідуальний фокус	Більший акцент на індивідуальних досягненнях і продуктивності кожного працівника
	Прозорість і підзвітність	Важливість документування і звітності перед громадськістю та вищими органами влади	Комерційна таємниця	Обмежена прозорість, зосередженість на конкурентних перевагах і захисті комерційних секретів
Критерії оцінки	Відповідність нормативам	Дотримання законодавства, політик і процедур	Фінансові показники	Прибутковість, рентабельність, обсяг продажів
	Якість послуг	Оцінка ефективності та якості надання публічних послуг	Продуктивність	Виробнича ефективність, швидкість виконання завдань, інноваційність
	Етичність і професіоналізм	Дотримання етичних стандартів і професійної поведінки	Задоволення клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів, утримання клієнтів, зростання ринкової частки
Управлінські практики	Колективне ухвалення рішень	Часто рішення ухвалюються колегіально, з урахуванням думки різних зацікавлених сторін	Ієрархічне ухвалення рішень	Рішення часто ухвалюються керівниками або власниками, швидка реакція на зміни
	Наголос на стабільності	Пріоритет на забезпеченні стабільності та дотриманні процедур	Наголос на результатах	Пріоритет на досягненні результатів і виконанні бізнес-цілей
	Обмежена конкуренція	Менша конкуренція між працівниками, фокус на рівності та справедливості	Висока конкуренція	Змагання між працівниками і підрозділами, стимулювання індивідуальних досягнень

Джерело: сформовано авторами

Окрім того, будуть зроблені активні заходи щодо реалізації проєкту будівництва Євроколії, активізацію участі України у проєкті будівництва GO HIGHWAY Одеса-Гданськ та будівництві нового аеропорту. Важливою задачею стають плани щодо будівництва нової (друге кільце $\pm R = 20$ км) кільцевої дороги для Львова.

Означені програмні напрями Стратегії розвитку Львівщини до 2027 року обумовлюють потребу в активізації участі всіх працівників Львівщини через використання методів їх оцінки як в органах публічного адміністрування, так і бізнес-структурах з об'єктивним врахуванням й умов воєнного стану.

Загалом мотивно-узагальнений підхід щодо застосування діагностики стану, методів оцінки та роз-

витку персоналу в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах Львівщини, виходячи з Стратегії розвитку до 2027 року, наведено на рис. 1.

Зокрема, особливе місце в удосконаленні продуктивного процесу на Львівщині займають індивідуальні плани розвитку, тобто їх розробка для кожного працівника на основі результатів оцінки. Означене може включати додаткове навчання, менторство та інші заходи для підвищення кваліфікації. Виходячи з цього, необхідно розширювати можливості для навчання через надання працівникам доступу до навчальних програм, тренінгів й курсів для покращення їхніх навичок та знань.

Окрім того, Стратегія розвитку Львівщини до 2027 року базується на формуванні нової системи

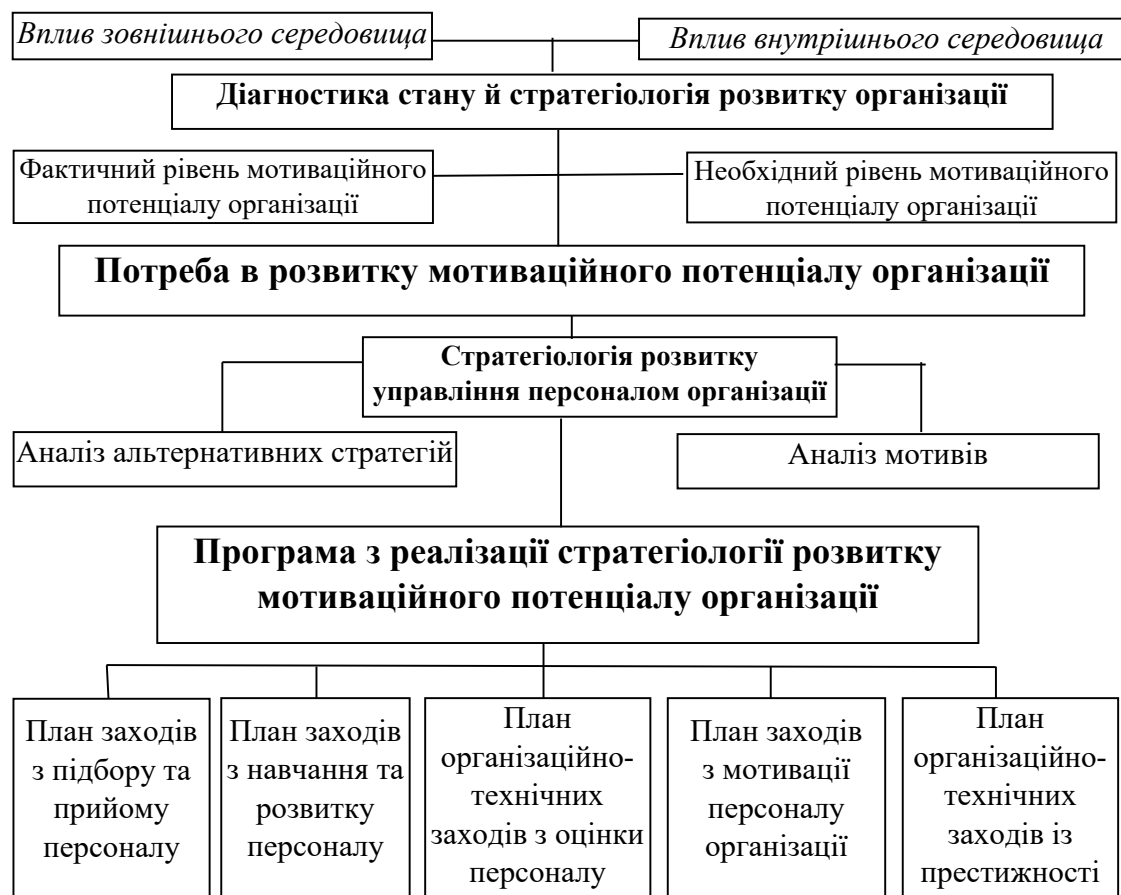


Рис. 1. Діагностика стану, методи оцінки та розвитку працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах Львівської області, виходячи з Стратегії розвитку до 2027 року

Джерело: запропоновано авторами

цінностей, яка виробляється на основі пріоритетного розвитку культурних традицій. Практично, в цій ціннісній системі людський розвиток має слугувати основним критерієм в оцінці потреб та змін, які відбуваються у всіх сферах життя львівської громади.

Виходячи з означеного, реалізація Стратегії призведе до зменшення диспропорцій в рівні соціально-економічного розвитку територій Львівщини, перед усім між містами та селами. Оскільки в умовах адміністративно-територіальної реформи створено 73 громади, але їх потенціал до розвитку досить різний (у третини він нижчий за середні показники) то необхідні програмні зусилля органів публічного адміністрування, бізнес-структур та громадськості, щоб довести їх до реальної самодостатності.

Розв'язання означених проблемних питань передбачає впровадження конкретизованих, чітких та прозорих процедур оцінки, встановлення єдиної системи критеріїв, удосконалення системи зворотного зв'язку та врахування специфіки роботи в публічному адмініструванні та бізнес-структурах Львівщини. Такий комплексний підхід дозволить оптимально забезпечити більш справедливую оцінку працівників, а з ними й організацій та підвищити ефективність управлінських процесів на всіх рівнях.

Водночас зазначимо, що проблеми діагностики стану й методів оцінки в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах можуть бути різноманітними і включати як суб'єктивні, так і об'єктивні фактори.

Висновки. Проблеми діагностики стану й оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах мають комплексний характер і потребують використання системного підходу для їх вирішення. Саме тому важливо розробляти чіткі та об'єктивні критерії оцінки, забезпечити належну підготовку оцінювачів, залучити працівників до процесу оцінки через зворотний зв'язок і мотиваційні механізми, а також інтегрувати процес оцінки з іншими аспектами управління персоналом та стратегією діяльності конкретної організації з врахуванням специфіки мирного чи воєнного періодів.

Окрім того, в умовах воєнного стану оцінка стає додатковим критерієм для вирішення питання бронювання, забезпечуючи через таких працівників ефективну діяльність організації в інтересах забезпечення обороноздатності держави.

Практична реалізація зазначених напрямів вбачається у визначенні стратегічних і тактичних завдань державної політики щодо розвитку системи формування органів публічного адміністрування та

бізнес-структур у контексті змін у розподілі функцій і повноважень між центральними й регіональними органами влади; обґрунтуванні загальної схеми, форм й методів планування і прогнозування ринку праці та зрушень у сфері зайнятості населення; розвиткові територіальної системи соціального партнерства як засобу взаємодії регіональних органів влади, профспілок та роботодавців, спрямованого на поліпшення умов відтворення робочої сили (навіть в умовах воєнного стану).

Загалом, подальший розвиток системи методів оцінки працівників в органах публічного адміні-

стрування та бізнес-структурах має на меті підвищення ефективності управління персоналом через використання сучасних технологій (цифровізація процесів, Big Data та аналітика); інтеграцію різних методів оцінки (комбіновані методи, персоналізовані підходи); залучення зворотного зв'язку; підвищення прозорості й об'єктивності, а також стабільну підтримку розвитку та навчання працівників. Означене дозволяє створити більш гнучку та ефективну систему оцінки, яка сприяє досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню мотивації працівників.

Література

1. Алюшина Н. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 284–313.
2. Вдовин М., Мішук Т. Рейтингування регіонів України за показниками добробуту населення. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. Вип. 1 (91). С. 3–9.
3. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи: міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова — д.е.н. В.В. Небрат]. К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (дата звернення: 20.06.2024).
4. Головне управління Державної податкової служби у Львівській області. URL: <https://lv.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/kontakti/> (дата звернення: 02.07.2024).
5. Головне управління статистики у Львівській області. URL: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/01/theme_01.php (дата звернення:).
6. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колек. монографія за ред. Н.С. Орлової. Київ, 2020. 262 с.
7. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 541–563.
8. Карпінський Б.А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання : монографія. Львів : Колір ПРО, 2018. 480 с.
9. Карпінський Б.А., Бевзенко В.В. Пріоритети організації й оцінювання діяльності органів публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Нотатки сучасної науки*. Харків : Новий курс, 2023. № 7. С. 5–6. URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/nsn-7.pdf> (дата звернення: 29.06.2024).
10. Карпінський Б.А., Герасименко О.В. Збалансованість фінансової системи території як один із чинників сталого розвитку. *Фінанси України*. 2005. № 12. С. 80–88.
11. Карпінський Б.А., Залуцька Н.С., Карпінська О.Б. Податки. Довідник-словник. К. : Професіонал, 2008. 464 с.
12. Карпінський Б.А., Карпінська О.Б. Мотив як управлінська основа державотворчого патріотизму нації з позиції стратегіології розвитку держави. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 6–15. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-6-15>.
13. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/> (дата звернення: 10.07.2024).
14. *Львівська обласна військова адміністрація*. URL: <https://loda.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2024).
15. Миколук 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>.
16. Положення про преміювання працівників виконавчих органів Львівської міської ради. Рішення виконкому № 867 від 18.08.2023. URL: https://www8.city-adm.lviv.ua/pool/info/doclmr_1.nsf/%28SearchForWeb%29/3468B8632BC72A85C2258A1B0022E358?OpenDocument (дата звернення: 12.07.2024).
17. Al Damoe F.M., Hamid K., Sharif M. The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the libyan public sector. *Journal of Management Development*. 2017. 36(5). P. 626–643. doi: 10.1108/JMD-04-2015-0055.
18. Aliushyna N., Fedorenko T., Šukvietienė A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. *Public policy and administration*. 2021. 20(4). P. 357–370.
19. Begum S., Sarika K., Sumalatha G. A Study on Performance Appraisal Private Sector Vs. Public. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 2015. 17(2). P. 75–80. doi: 10.9790/487X-17227580www.iosrjournals.org75.
20. Bello-Pintado A., Garcés-Galdeano L. Bundles of HRM practices in family and non-family firms: The impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. 30(21). P. 2971–2992. doi: 10.1080/09585192.2017.1391311.

21. Blom R., Kruijen P.M., Van der Heijden B.I., Van Thiel S. One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*. 2018. 40(1). P. 3–35. doi: 10.1177/0734371x18773492.
22. Boon C., Den Hartog D.N., Lepak D.P. A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*. 2019. 45(6). P. 2498–2537. doi: 10.1177/0149206318818718.
23. Butitova D. (2019). Perceptions of organizational justice among state government employees: The effect of years of public service. *Public Personnel Management*. 2019. 48(3). P. 345–368. doi: <https://doi.org/10.1177/0091026018816348>.
24. Christodoulou S., Louca A., Petasis A. Employees perception on performance appraisal effectiveness in the Cyprus public sector (EAC). *International Journal of Human Capital Management*. 2020. 4(1). P. 26–41.
25. Cooke F.L., Dickmann M., Parry E. IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020. 31(1). P. 1–23. doi: 10.1080/09585192.2020.1833070.
26. Costa A.C., Demo G., Paschoal T. Do human resources policies and practices produce resilient public employees? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Review of Business Management*. 2019. 21(1). P. 70–85. doi: 10.7819/rbgn.v21i1.3965.
27. Dello Russo S., Mascia D., Morandi F. Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. 29(2). P. 286–310. doi: 10.1080/09585192.2016.1165276.
28. Dello Russo S., Mayrhofer W., Caetano A., Passos A. High-commitment HRM practices during the financial crisis in Portugal: Employees' and HR perspectives. *European Management Review*. 2023. P. 1–16. doi: 10.1111/emre.12574.
29. Demo G., Coura K., Fogaça N., Costa A.C., Scussel F., Montezano L. How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*. 2022. 14(3). P. 1508. doi: 10.3390/su 14031508.
30. Demo G., Costa A.C.R., Coura K.V. HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*. 2024. Vol. 59, No. 1. P. 50–66. doi: 10.1108/RAUSP-01-2023-0005.
31. Ghauri E. Performance evaluation of sales employees: a comparative investigation in the pharmaceutical industry. *International Journal of Business Performance Management*. 2018. 19(3). P. 253–279. doi: 10.1504/ijbpm.2018.092756.
32. Otoo F.N.K. Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*. 2020. 42(6). doi: 10.1108/er-03-2019-0142.
33. Prysmakova P., Tantardini M., Potkański T. The role of financial performance in motivating polish municipal employees. *Review of Public Personnel Administration*. 2019. 39(1). P. 75–105. doi: 10.1177/0734371 x16685600.
34. Salman M., Saleem I., Ganie S.A. Human resource management practices as antecedents of employee competencies: Empirical evidence from the banking industry. *Management and Labour Studies*. 2023. 48(3). P. 381–398. doi: 10.1177/0258042X221138362.
35. Semakula-Katende S.M., Schmickl E.D., Pelser T.G. Reward and attitudes: The unintended outcomes of an effective performance appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*. 2013. 11(1). P. 1–11. doi: <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.545>.
36. Sheehan M. Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2013. 32(5). P. 545–570. doi: 10.1177/0266242612465454.
37. Telles C.R. Work sharing as a metric and productivity indicator for administrative workflows. *International Journal of Public Sector Performance Management*. 2023. 12(1/2). P. 6–28. doi: 10.1504/ijpspm.2023.132238.

References

1. Aliushyna, N. (2022). Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh voiennoho stanu [Organization of the work of civil servants under martial law]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 16. pp. 284–313. [in Ukrainian].
2. Vdovyn, M., & Mishchuk, T. (2022). Reitynhuvannia rehioniv Ukrainy za pokaznykamy dobrobutu naselennia [Rating of regions of Ukraine according to indicators of population well-being]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. 1 (91). pp. 3–9. [in Ukrainian].
3. Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives]. (2023). Kolektyvna monohrafiia za red. Nebrat, V. V. K. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> [in Ukrainian].
4. Holovne upravlinnia Derzhavnoi podatkovoi sluzhby u Lvivskii oblasti — Main Department of the State Tax Service in Lviv region. URL: <https://lv.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/kontakti/> [in Ukrainian].
5. Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti — Main Department of Statistics in Lviv Region. URL: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/01/theme_01.php [in Ukrainian].
6. Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Determinants of the development of public management and administration in Ukraine]. (2020). Kolektyvna monohrafiia za red. Orlovoi, N.S. Kyiv. 262 s. [in Ukrainian].

7. Dotsenko, T. (2020). Kariera publicnykh sluzhbovtziv v umovakh reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 8. pp. 541–563. [in Ukrainian].
8. Karpynskiy, B.A. (2018). Derzhavotvorchyy patriotyzm natsii: podatkovy dominanta investytsiynoho zrostantia [State-creative patriotism of nation: the tax dominant of investment growth]. Lviv: Kolir PRO [in Ukrainian].
9. Karpynskiy, B.A., & Bevenko, V.V. (2023). Priorytety orhanizatsii y otsiniuvannia diialnosti orhaniv publicnoho administruvannia v umovakh voiennoho stanu [Priorities of organization and evaluation of activities of public administration bodies under martial law]. *Notatky suchasnoi nauky*. Kharkiv: Novyi kurs. № 7. pp. 5–6. URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/nsn-7.pdf> [in Ukrainian].
10. Karpynskiy, B. A., & Herasymenko O. V. (2005). Zbalansovanist finansovoi systemy terytorii yak odyin iz chynnykiv staloho rozvytku [The balance of the territory's financial system as one of the factors of sustainable development]. *Finansy Ukrainy*. № 12. pp. 80–88. [in Ukrainian].
11. Karpynskiy B.A., Zalutska, N.S., & Karpynska, O.B. (2008). Podatky. Dovidnyk-slovyk [Taxes. Handbook-dictionary]. K.: Profesional [in Ukrainian].
12. Karpynskiy, B.A., & Karpynska, O.B. (2023). Motyv yak upravlinnska osnova derzhavotvorchoho patriotyzmu natsii z pozytsii stratehiolohii rozvytku derzhavy [Motive as a management basis of state-creative patriotism of nation from the standpoint of state development strategiology]. *Biznes Inform*. № 2. pp. 6–15. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-6-15> [in Ukrainian].
13. *Lvivska miska rada — Lviv City Council*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/> [in Ukrainian].
14. *Lvivska oblasna viiskova administratsiia — Lviv Regional Military Administration*. URL: <https://loda.gov.ua/> [in Ukrainian].
15. Mykoliuk, A. V. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh viiskovoho stanu: pytannia efektyvnosti [Public administration under martial law: the issue of effectiveness]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. № 29. pp. 45–48. doi: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8> [in Ukrainian].
16. Polozhennia pro premiiuvannia pratsivnykiv vykonavchykh orhaniv Lvivskoi miskoi rady [Provisions on bonuses for employees of executive bodies of the Lviv City Council]. (2023). № 867. URL: https://www8.city-adm.lviv.ua/pool/info/doclmr_1.nsf/%28SearchForWeb%29/3468B8632BC72A85C2258A1B0022E358?OpenDocument [in Ukrainian].
17. Al Damoe, F.M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the libyan public sector. *Journal of Management Development*. 36(5). pp. 626–643. doi: 10.1108/JMD-04-2015-0055.
18. Aliushyna, N., Fedorenko, T., & Šukvietienė, A. (2021). Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. *Public policy and administration*. 20(4). pp. 357–370.
19. Begum, S., Sarika, K., & Sumalatha, G. (2015). A Study on Performance Appraisal Private Sector Vs. Public. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 17(2). pp. 75–80. doi: 10.9790/487X-17227580www.iosrjournals.org75.
20. Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2019). Bundles of HRM practices in family and non-family firms: The impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 30(21). pp. 2971–2992. doi: 10.1080/09585192.2017.1391311.
21. Blom, R., Kruijen, P.M., Van der Heijden, B.I., & Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*. 40(1). pp. 3–35. doi: 10.1177/0734371x18773492.
22. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*. 45(6). pp. 2498–2537. doi: 10.1177/0149206318818718.
23. Butitova, D. (2019). Perceptions of organizational justice among state government employees: The effect of years of public service. *Public Personnel Management*. 48(3). pp. 345–368. doi: <https://doi.org/10.1177/0091026018816348>
24. Christodoulou, S., Louca, A., & Petasis, A. (2020). Employees perception on performance appraisal effectiveness in the Cyprus public sector (EAC). *International Journal of Human Capital Management*. 4(1). pp. 26–41.
25. Cooke, F.L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*. 31(1). pp. 1–23. doi: 10.1080/09585192.2020.1833070.
26. Costa, A.C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public employees? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Review of Business Management*. 21(1). pp. 70–85. doi: 10.7819/rbgn.v21i1.3965.
27. Dello Russo, S., Mascia, D., & Morandi, F. (2018). Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*. 29(2). pp. 286–310. doi: 10.1080/09585192.2016.1165276.
28. Dello Russo, S., Mayrhofer, W., Caetano, A., & Passos, A. (2023). High-commitment HRM practices during the financial crisis in Portugal: Employees' and HR perspectives. *European Management Review*. Pp.1–16. doi: 10.1111/emre.12574.

29. Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*. 14(3). pp. 1508. doi: 10.3390/su14031508.
30. Demo, G., Costa, A. C. R., & Coura, K. V. (2024). HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*. 59 (1). pp. 50–66. doi: 10.1108/RAUSP-01-2023-0005.
31. Ghauri, E. (2018). Performance evaluation of sales employees: a comparative investigation in the pharmaceutical industry. *International Journal of Business Performance Management*. 19(3). pp. 253–279. doi: 10.1504/ijbpm.2018.092756.
32. Otoo, F. N. K. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*. 42(6). doi: 10.1108/er-03-2019-0142.
33. Prysmakova, P., Tantardini, M., & Potkański, T. (2019). The role of financial performance in motivating polish municipal employees. *Review of Public Personnel Administration*. 39(1). pp. 75–105. doi: 10.1177/0734371 x16685600.
34. Salman, M., Saleem, I., & Ganie, S. A. (2023). Human resource management practices as antecedents of employee competencies: Empirical evidence from the banking industry. *Management and Labour Studies*. 48(3). pp. 381–398. doi: 10.1177/0258042X221138362.
35. Semakula-Katende, S. M., Schmickl, E. D., & Pelser, T. G. (2013). Reward and attitudes: The unintended outcomes of an effective performance appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*. 11(1). pp. 1–11. doi: [http://dx. doi. org/10.4102/sajhrm.v11i1.545](http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.545).
36. Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 32(5). pp. 545–570. doi: 10.1177/0266242612465454.
37. Telles, C. R. (2023). Work sharing as a metric and productivity indicator for administrative workflows. *International Journal of Public Sector Performance Management*. 12(1/2). pp. 6–28. doi: 10.1504/ijpspm.2023. 132238.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2024

Криштанович Мирослав Франкович

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри педагогіки та інноваційної освіти
Інститут права, психології та інноваційної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»*

Kryshtanovych Myroslav

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Pedagogy and Innovative Education
Institute of Law, Psychology and Innovative Education
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-1750-6385*

Брич Леся Володимирівна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри педагогіки та інноваційної освіти
Інститут права, психології та інноваційної освіти
Національного університету «Львівська політехніка»*

Brych Lesia

*PhD of Public Administration,
Associate Professor of the Department of Pedagogy and Innovative Education
Institute of Law, Psychology and Innovative Education
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-8338-9573*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10099

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УМОВ ДЛЯ ІНВЕСТУВАННЯ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: ВИКЛИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

STRATEGIC GUIDELINES FOR PUBLIC POLICY TO ENSURE CONDITIONS FOR INVESTING IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT: CHALLENGES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. Вступ. Дослідження стратегічних орієнтирів сучасної публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу в контексті євроінтеграції. Доведено, що людський капітал, що включає освіту, навички та здоров'я населення, є ключовим чинником економічного зростання та інновацій. Встановлено важливість підвищення рівня людського капіталу в Україні для забезпечення її продуктивності та конкурентоспроможності на європейському ринку.

Метою дослідження визначено, що інтеграція з ЄС вимагає зближення освітніх, медичних та трудових стандартів України з європейськими нормами, що сприятиме мобільності українських працівників та полегшить інтеграційні процеси. За результатами дослідження було виявлено, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я та професійне навчання є критичними для залучення іноземних інвесторів та інтеграції України у світову економіку.

Результати. Встановлено, що стратегічні орієнтири публічної політики повинні включати комплексний підхід до розвитку освітніх програм, підтримки здоров'я населення та професійного навчання з метою підготовки кваліфікованої робочої сили. Визначено, що це сприятиме соціальній згуртованості та політичній стабільності, зменшуватиме еміграцію

кваліфікованих кадрів та сприятиме економічному зростанню країни. Встановлено, що удосконалення людського капіталу в контексті євроінтеграції може значно підсилити технологічні досягнення та високотехнологічні галузі в Україні.

Висновки. Визначено, що адаптація професійних та освітніх стандартів до європейських вимог не лише сприяє мобільності робочої сили, а й покращує взаєморозуміння з європейськими партнерами. За результатами дослідження було зазначено, що інвестування у навчання та професійний розвиток, включно з онлайн-курсами і тренінгами, відіграє важливу роль у формуванні конкурентоздатної робочої сили.

Ключові слова: публічна політика, державне регулювання, державне управління, євроінтеграція, стратегічні орієнтири, людський капітал, інвестування у людський капітал,

Summary. Introduction. The research aims to explore the strategic orientations of modern public policy to ensure conditions for investing in the development of human capital in the context of European integration. It has been proven that human capital, which includes education, skills, and the health of the population, is a key factor in economic growth and innovation. The importance of improving the level of human capital in Ukraine has been established to ensure its productivity and competitiveness in the European market. It has been determined that integration with the EU requires the convergence of Ukrainian educational, medical, and labor standards with

Purpose. European norms, which will facilitate the mobility of Ukrainian workers and ease integration processes. Research findings have revealed that investments in education, health care, and professional training are critical for attracting foreign investors and integrating Ukraine into the global economy.

Results. Strategic public policy orientations must include a comprehensive approach to developing educational programs, supporting public health, and professional training to prepare a qualified workforce. It has been determined that this will promote social cohesion and political stability, reduce the emigration of skilled workers, and foster the country's economic growth. Enhancements in human capital in the context of Eurointegration can significantly strengthen technological achievements and high-tech industries in Ukraine. It has been identified that adapting professional and educational standards to European requirements not only enhances workforce mobility but also improves understanding with European partners.

Conclusions. The research has noted that investing in training and professional development, including online courses and training, plays a crucial role in forming a competitive workforce. Summarizing, we note that investments in human capital are closely related to innovations and introduction of new technologies. A well-educated and skilled workforce is more likely to produce innovative ideas and adapt quickly to technological change. For Ukraine, this means better integration into the digital and knowledge economies of Europe, making it a center of innovation and technology-oriented industries.

Key words: public policy, state regulation, public administration, European integration, strategic orientations, human capital, investment in human capital

Постановка проблеми. Людський капітал, що включає освіту, навички та здоров'я населення, є основним двигуном економічного зростання. Для України важливо підвищити людський капітал, щоб збільшити продуктивність та інноваційність. Інвестуючи в освіту та навчання, Україна може розвинути робочу силу, здатну рухати вперед технологічні досягнення та високотехнологічні галузі. Це особливо важливо, оскільки країна прагне відповідати більш конкурентним економікам Європейського Союзу (ЄС). Інтеграція з Європою вимагає зближення зі стандартами ЄС у різних секторах, включаючи освіту, охорону здоров'я та ринки праці. Сконцентрувавшись на розвитку людського капіталу, Україна може забезпечити, що її робоча сила відповідає професійним та технічним стандартам, вимогам ЄС. Це не тільки полегшує інтеграцію, але й підвищує мобільність українських працівників на ринку праці ЄС. Інвестори часто шукають місця з кваліфікованою робочою силою та ефективним управлінням людським капіталом. Покращивши освітні системи, охорону здоров'я та професійне навчання, Україна може стати більш привабливою для закордонних інвесторів. Це критично для приваблення інвестицій, які приносять не тільки капітал, але й нові техно-

логії та бізнес-практики, що ще більше інтегрують Україну в глобальні ринки. Все це вкрай актуалізує саме питання формування стратегічних орієнтирів публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу в контексті посиленої євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість важливих аспектів і проблем розвитку людського капіталу розкривалися в роботах таких вчених, як E. Johnson [1], A. Smith [2], G. Parker [3], M. Roberts [4], V. Harrison [5], L. Green [6], B. Антонюк [7], Н. Кузнецова [8], О. Стрижак [9], O. Edwards [10] та інші. Проте, зазначимо при цьому, що ряд теорій і концепцій щодо визначення стратегічних орієнтирів сучасної публічної політики в контексті євроінтеграції досі залишаються не розкритими в повній мірі, що і зумовило вибір даної тематики та її сучасну актуальність.

Метою дослідження є дослідження стратегічних орієнтирів сучасної публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу в контексті євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Стратегічні орієнтири публічної політики для забезпечення умов інвестування у розвиток людського капіталу є

комплексним й системним підходом, який включає розробку та реалізацію державних заходів і стратегій, спрямованих на підвищення освітнього, професійного і здоров'я населення. Цей підхід базується на розумінні того, що кваліфікована, освічена та здорова робоча сила є ключем до сталого економічного зростання та конкурентоспроможності нації [1–3]. Перш за все, стратегічні орієнтири повинні включати розвиток освітніх програм, що відповідають сучасним потребам ринку праці. Це означає не тільки підтримку існуючих освітніх закладів, але й створення нових форм навчання, таких як онлайн-курси та професійні тренінги, що забезпечують навички, необхідні для роботи в сучасному технологічному світі. На другому місці стоїть підтримка здоров'я робочої сили. Стратегії мають включати програми з покращення умов праці, профілактики хвороб та доступу до медичних послуг [4–5]. Здорові працівники здатні ефективніше виконувати свої обов'язки та менше відсутні на роботі через хвороби, що безпосередньо впливає на продуктивність та ефективність виробництва (рис. 1).

Україна, прагнучи до інтеграції в Європейський Союз, повинна адаптувати свої освітні та професійні стандарти до європейських вимог. Це не тільки сприятиме кращому взаєморозумінню з європейськими партнерами, але й забезпечить більшу мобільність

українських фахівців на міжнародному рівні. Важливо не тільки формувати базові знання та навички, але й забезпечувати можливості для їх постійного оновлення та розвитку. Це може включати податкові пільги для компаній, що інвестують у навчання своїх співробітників, а також державні субсидії для освітніх програм, які спрямовані на підвищення кваліфікації. Для ефективного розвитку людського капіталу важливо співпрацювати з бізнесом, щоб забезпечити відповідність освітніх програм реальним потребам ринку [6–10]. Приватні компанії можуть надавати інвестиції, які допоможуть фінансувати новітні технології та методики навчання, забезпечуючи таким чином високу якість освітніх послуг. Ці стратегічні орієнтири публічної політики є вирішальними для забезпечення умов для інвестування в розвиток людського капіталу, які прямо впливають на покращення загальної продуктивності та економічного зростання країни (рис. 2).

Євроінтеграція вимагає від України не тільки гармонізації законодавства та економічних стандартів, але й значних зусиль у сфері розвитку людського капіталу. Інвестиції в освіту, здоров'я та професійну підготовку є ключовими для підготовки населення до викликів та можливостей, які пропонує європейська інтеграція. Це особливо актуально, оскільки ЄС



Рис. 1. Параметри формування умов для інвестування у розвиток людського капіталу
Джерело: сформовано авторами

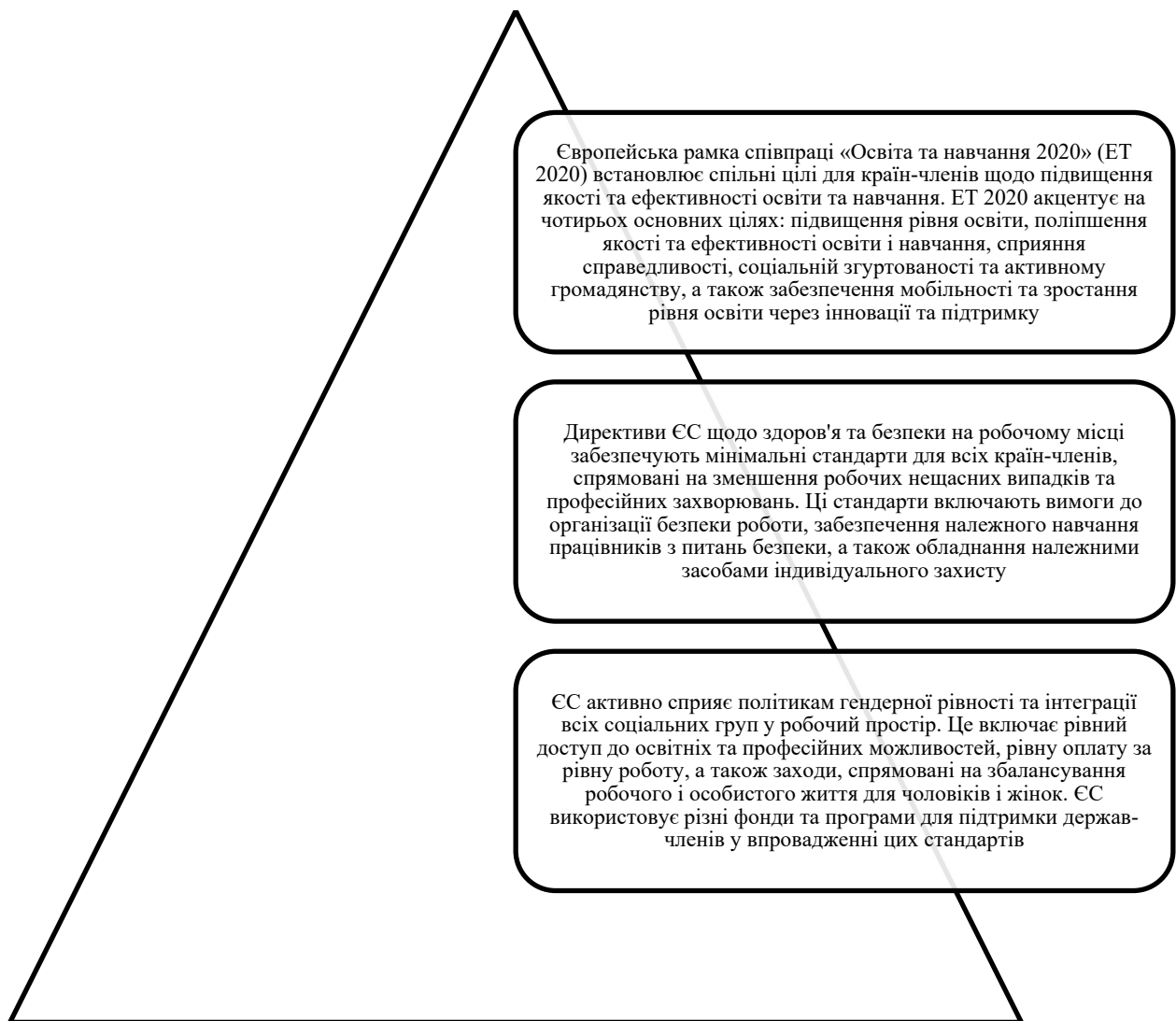


Рис. 2. Стандарти ЄС до розвитку людського капіталу
Джерело: сформовано авторами

передбачає великий акцент на інновації, високі технології та конкурентоздатність, які вимагають добре підготовленої та освіченої робочої сили. По-перше, інвестиції в розвиток людського капіталу сприяють підвищенню якості робочої сили, що є необхідним для виконання вимог та стандартів ЄС. Якісна освіта та професійне навчання забезпечують наявність кваліфікованих працівників, здатних адаптуватися до швидких змін у технологіях і глобальних ринках. Таке навчання також допомагає забезпечити мобільність працівників у межах Європейського Союзу, що є однією з основних переваг членства (рис. 3).

Інноваційність вимагає не тільки високих технологій, але й здатності працівників мислити критично та творчо. Ці якості можуть бути розвинуті через цілеспрямоване навчання та постійне професійне зростання, що стає можливим завдяки державним та приватним інвестиціям у освітні програми.

При цьому, через забезпечення рівного доступу до якісної освіти та здоров'я можна зменшити соці-

альну нерівність, зміцнити соціальну згуртованість та підтримати політичну стабільність. Ці аспекти важливі для встановлення довіри та співпраці між Україною та країнами-членами ЄС, що є необхідним для успішної інтеграції.

Висновки. Підсумовуючи, зазначимо, що інвестиції в людський капітал тісно пов'язані з інноваціями та впровадженням нових технологій. Добре освічена та кваліфікована робоча сила більш схильна до виробництва інноваційних ідей та швидкої адаптації до технологічних змін. Для України це означає кращу інтеграцію в цифрові та знаннєві економіки Європи, роблячи її центром інновацій та технологічно орієнтованих галузей. Публічна політика в контексті формування умов для розвитку людського капіталу може призвести до більшої соціальної згуртованості та політичної стабільності, ключових факторів у підтримці та привабленні нових інвестицій. Оскільки Україна продовжує зіштовхуватися з зовнішніми загрозами та внутрішніми викликами, стабільне та

Оновлення та модернізація освітньої системи з метою гармонізації із стандартами Європейського Союзу є критично важливою. Це включає впровадження нових навчальних програм, які фокусуються на розвитку критичного мислення, цифрових навичок та міжкультурної компетенції. Також важливо забезпечити належну підготовку викладачів та створення умов для безперервного професійного розвитку

Створення та підтримка інфраструктури для професійного навчання та перенавчання дорослого населення, щоб забезпечити їх здатність адаптуватися до змінюваних умов ринку праці. Це особливо важливо у контексті швидкого розвитку новітніх технологій та глобалізації. Необхідно активно використовувати можливості ЄС щодо фінансування таких програм через різноманітні фонди та ініціативи

Забезпечення можливостей для мобільності українських громадян в межах Європейського Союзу через програми обміну, стажування та роботи. Такі програми дозволять українським спеціалістам підвищувати свої професійні навички, а також вдосконалювати розуміння культурних та бізнес-практик країн ЄС, що є важливим для глибшої інтеграції в європейські економічні та соціальні структури

згуртоване суспільство, підкріплене інклюзивним та справедливим доступом до ресурсів, таких як освіта та охорона здоров'я, є життєво важливим. Ця соціальна стабільність приваблює як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів. При цьому, однією з постійних проблем України є еміграція кваліфікованих та освічених осіб, які шукають кращі можливості за кордоном. Створюючи кращі умови для розвитку людського капіталу, Україна може забезпечити більше можливостей на місцевому рівні, утримуючи таким чином таланти. Покращені кар'єрні перспективи, конкурентоспроможні зарплати та високий рівень життя можуть переконати багатьох залишитися і внести свій вклад у місцеву економіку, зупинивши відтік мозків та повернути людей в поствоєнний вже період.

Рис. 3. Основні стратегічні орієнтири для розвитку людського капіталу України з метою посилення євроінтеграції

Джерело: сформовано авторами

Література

1. Johnson E., Carter S., Matthews L. Enhancing human capital through educational reforms in Eastern Europe: Strategies and outcomes. *European Policy Review*. 2023. 34(1). P. 15–29.
2. Smith A., Turner T., Clark V. Public policy and human capital development in post-Soviet states: A comparative analysis. *Journal of European Integration Studies*. 2021. 39(4). P. 476–495.
3. Parker G., Thompson I., White N. Strategic frameworks for workforce training in the EU integration process. *Human Capital Research Journal*. 2022. 28(3). P. 203–221.
4. Roberts M., Sinclair S., Grant Y. Policy innovations for attracting investments in human capital in the new EU member states. *Public Administration Quarterly*. 2020. 45(2). P. 112–130.
5. Harrison V., Stewart A., Morgan O. Challenges and strategies for public policy in human capital investment within EU convergence criteria. *European Economic Perspectives*. 2024. 17(1). P. 88–107.
6. Green L., Brown M., Davis A. The role of strategic planning in human capital development in Ukraine: Towards European integration. *Policy Studies Journal*. 2019. 53(3). P. 310–334.
7. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 135–141.

8. Кузнецова Н. Б. Глобальна парадигма розвитку людського капіталу: автореф. дис. ... д.е.н.: 08.00.02 — Світове господарство і міжнародні економічні відносини / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2023. 37 с.

9. Стрижак О. Особливості взаємозв'язку рівня розвитку людського капіталу й цифрових технологій у контексті формування суспільства 5.0. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2022. Vol. 8. № 3. С. 224–243.

10. Edwards O., Taylor T., Wallace D. Impact of public policies on human capital dynamics in the context of European integration challenges. *Journal of Human Capital Studies*. 2021. 15(4). P. 455–474.

References

1. Johnson, E., Carter, S., & Matthews, L. (2023). Enhancing human capital through educational reforms in Eastern Europe: Strategies and outcomes. *European Policy Review*, 34(1), 15–29.

2. Smith, A., Turner, T., & Clark, V. (2021). Public policy and human capital development in post-Soviet states: A comparative analysis. *Journal of European Integration Studies*, 39(4), 476–495.

3. Parker, G., Thompson, I., & White, N. (2022). Strategic frameworks for workforce training in the EU integration process. *Human Capital Research Journal*, 28(3), 203–221.

4. Roberts, M., Sinclair, S., & Grant, Y. (2020). Policy innovations for attracting investments in human capital in the new EU member states. *Public Administration Quarterly*, 45(2), 112–130.

5. Harrison, V., Stewart, A., & Morgan, O. (2024). Challenges and strategies for public policy in human capital investment within EU convergence criteria. *European Economic Perspectives*, 17(1), 88–107.

6. Green, L., Brown, M., & Davis, A. (2019). The role of strategic planning in human capital development in Ukraine: Towards European integration. *Policy Studies Journal*, 53(3), 310–334.

7. Antoniuk, V.P. (2021). Liuds'kyj kapital Ukrainy v konteksti mizhnarodnykh porivnian': problemy i zavdannia joho rozvytku dlia zabezpechennia tekhnolohichnykh zmin [Human Capital of Ukraine in the Context of International Comparisons: Problems and Tasks of its Development to Ensure Technological Changes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2, 135–141 [in Ukrainian].

8. Kuznetsova, N. B. (2023). Hlobal'na paradyhma rozvytku liuds'koho kapitalu [The global paradigm of human capital development]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

9. Stryzhak, O. (2022). Osoblyvosti vzaiemozv'iazku rivnia rozvytku liuds'koho kapitalu j tsyfrovyykh tekhnolohij u konteksti formuvannia suspil'stva 5.0 [Features of the relationship between human capital development and digital technologies in the context of society 5.0 formation]. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, 8(3), 224–243 [in Ukrainian].

10. Edwards, O., Taylor, T., & Wallace, D. (2021). Impact of public policies on human capital dynamics in the context of European integration challenges. *Journal of Human Capital Studies*, 15(4), 455–474.

Стаття надійшла до редакції 17.07.2024

УДК 35.078:005.591.6

Прокопенко Сергій Леонідович

*кандидат історичних наук, провідний інспектор,
провідний інспектор департаменту цифрової трансформації,
інформаційних технологій та електронного урядування
Дніпропетровська обласна військова адміністрація*

Prokopenko Serhii

*PhD, Leading Inspector,
Leading Inspector of the Department of Digital Transformation,
Information Technology and E-Governance
Dnipropetrovsk Regional Military Administration
ORCID: 0000-0002-6273-6959*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10073

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ІННОВАЦІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ

CURRENT TRENDS IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES: INNOVATIONS AND BEST PRACTICES

Анотація. Вступ. Одним із найбільш актуальних завдань модернізації системи публічного управління в Україні позиціонується реформування концепції надання адміністративних послуг. Створення прозорих та доступних умов для їх отримання споживачами вбачається на сьогодні важливим аспектом інноваційного національного розвитку, оптимізації інвестиційного клімату та стимулювання суспільного поступу в контексті євроінтеграції. Імплементация принципів публічного управління актуалізує процеси трансформації сфери надання адміністративних послуг. Інноваційні практики публічного адміністрування позицінуються невід'ємним елементом формування механізму соціально-правового захисту населення, чинником стимулювання його соціальної та правової активності.

Мета. Дослідження присвячене аналізу сучасних тенденцій у наданні адміністративних послуг у концепті інноваційних рішень та успішних практик.

Матеріали і методи. У процесі дослідження задіяно ряд загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, зокрема, абстрагування, аналізу та синтезу, порівняння, конкретизації, індукції, узагальнення. Аналіз та синтез застосовані для визначення факторів розвитку та найвпливовіших елементів досліджуваного об'єкту. Індуктивний метод використано для прогностичного аналізу очікуваної ефективності імплементції технологій цифровізації до системи надання адміністративних послуг. За допомогою методу абстрагування сформовано поняття про цілісний процес управлінської системи в секторі адміністрування. Конкретизація та абстрагування були залучені до процесу формування універсальної моделі стратегічного управління системою адміністративних послуг, у контексті цифровізації процесів регіональної політики та економічного розвитку.

Результати. У дослідженні розглянуто теоретико-методологічне підґрунтя оптимізації функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Охарактеризовано феномен Дія-центрів. Окреслено функціонал центрів надання адміністративних послуг у контексті модернізації усіх сфер суспільної діяльності. Розроблено рекомендації щодо створення та ефективного функціонування інтегрованих діджиталізованих офісів. Визначено, що цифровізовані центри надання адміністративних послуг вбачаються одним із оптимальних інноваційних способів та форм надання адміністративних послуг, імплементції принципів публічного управління до суспільних реалій. Встановлено, що активному розвитку мережі ЦНАП та цифровізації системи адміністративних послуг в Україні сприяла імплементация міжнародної програми «U-LEAD з Європою». Розглянуто основні виклики та ризики, що перешкоджають оптимізації діяльності центрів надання адміністративних послуг та суттєво впливають на їх якість. Визначено, що ефективність процесу інтенсифікується рівнем налагодження співпраці та взаємодії між суспільством та органами управління. Доведено, що процес надання адміністративних послуг повинен реалізовуватись шляхом поєднання традиційних та цифрових каналів, з максимальним залученням потенціалу онлайн-середовища.

Перспективи. Розвиток подальших досліджень вбачається у розробленні програм імплементації прикладів успішного міжнародного досвіду оптимізації системи адміністративних послуг у національне середовище в період повоєнного відновлення України.

Ключові слова: публічне управління, управлінська парадигма, адміністративні послуги, надання адміністративних послуг, центр надання адміністративних послуг, Центр Дія, інновації, трансформації, цифровізація, діджитал-процес, діджитал-технології, влада, суспільство.

Summary. Introduction. Reforming the concept of administrative service delivery is considered to be one of the priority tasks of modernizing the public administration system in Ukraine. Today, creating transparent and accessible conditions for consumers to receive them is seen as an important aspect of innovative national development, optimizing the investment climate and stimulating social progress in the context of European integration. Implementation of the principles of public administration actualizes the processes of transformation of the administrative services sector. Innovative practices of public administration are positioned as an integral element of the formation of a mechanism for social and legal protection of the population, a factor in stimulating its social and legal activity.

Purpose. The study is devoted to the analysis of current trends in the provision of administrative services in the concept of innovative solutions and successful practices.

Materials and methods. The research process involved a number of general scientific and special methods of cognition, in particular, abstraction, analysis and synthesis, comparison, specification, induction, and generalization. The methods of analysis and synthesis were used in the process of identifying the stages and factors of development, as well as the most influential elements of the object under study. The inductive method was used to predict the expected effectiveness of the implementation of digitalization technologies in the administrative service delivery system. Using the abstraction method, the concept of an integral process of the management system in the administration sector is formed. Concretization and abstraction were involved in the process of forming a universal model of strategic management of the administrative services system in the context of digitalization of regional policy and economic development.

Results. The study examines the theoretical and methodological basis for optimizing the functioning of administrative service centers (ASCs). The phenomenon of Action Centers is characterized. The functionality of administrative service centers in the context of modernization of all spheres of public activity is outlined. Recommendations for the creation and effective functioning of integrated digitalized offices are developed. It is determined that digitalized administrative service centers are considered to be one of the optimal innovative ways and forms of providing administrative services for implementing the principles of public administration in social realities. It is established that the active development of the ASC network and the digitalization of the administrative services system in Ukraine was facilitated by the implementation of the international program "U-LEAD with Europe". The main challenges and risks that impede the optimization of the activities of administrative service centers and significantly affect their quality are considered. It is determined that the effectiveness of the process is intensified by the level of cooperation and interaction between the community and government bodies. It is proved that the process of providing administrative services should be implemented through a combination of traditional and digital channels, with maximum use of the potential of the online environment.

Discussion. The development of further research is seen in the development of programs for the implementation of examples of successful international experience in optimizing the system of administrative services in the national environment during the post-war recovery of Ukraine.

Key words: public administration, management paradigm, administrative services, administrative service delivery, administrative service center, Center for Action, innovation, transformation, digitalization, digital process, digital technologies, government, society.

Постановка проблеми. Для сучасного суспільного середовища характерною є глобальна трансформація підходів до реалізації управлінської політики. У контексті євроінтеграційного поступу, Україна дотримується курсу формування сервісної управлінської парадигми.

У процесі формування підходів до оптимальної організації взаємодії влади з бізнесом та населенням було виділено необхідність ідентифікації вичерпного переліку адміністративних послуг, що можуть бути отримані споживачем у централізованому форматі. Реалізацією окресленої концепції слугувало створення Центрів надання адміністративних послуг задля забезпечення прозорості, доступності системи адміністративних послуг та зорієнтованості їх на якість послуг. Позиціонуючись однією з най-

більш оптимальних організаційних форм надання послуг, ЦНАП на сьогодні трансформується у концепті діджитал-оптимізації процесів, рівень якості яких має відповідати європейським стандартам. Із огляду на це, першочергової ваги набувають питання максимальної цифровізації процесу надання адміністративних послуг, що знаходить практичну векторність реалізації у концепті Дія-центрів. Актуальність проблематики дослідження набуває пріоритетного значення у воєнний час, за якого існує фізичне обмеження отримання громадянами низки послуг, а також на тлі євроінтеграційного курсу повоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспектам функціонування системи надання адміністративних послуг приділена значна увага низки

сучасних фахівців, серед яких А. Гірман та ін. [1], О. Дибя та Є. Осадчий [2], S. Gygli та ін. [3]. Дослідниками Z. Xu та ін. [4], A. Arif та ін. [5] проаналізовано векторність трансформації системи надання адміністративних послуг у концепті діджиталізації. Вчені A. Demirbilek, M. Civelek [6] репрезентують межі потенціалу залучення інноваційних технологічних рішень та штучного інтелекту до адміністративно-управлінських процесів. Науковці Т. Булковський [7], А. Гринько [8], Д. Записний [9], К. Пастух [10] активно вивчають вплив глобалізації на розвиток міжнародних соціально-економічних процесів, а Y. Levchenko та ін. [11], P. Esposito, S. Dicorato [12] вивчають цифровий потенціал з позиції перспективної інтеграції до європейського середовища.

Дослідниками M. Bisongo [13], A. Massey [14], L. Meuleman [15] з співавторами актуалізовано проблематику захисту персональних даних у разі цифровізації системи надання адміністративних послуг. Особливу увагу автори звертають на технології блокчейн, можливості штучного інтелекту в кіберзахисті та створення надійних хмарних сервісів.

Загалом, не зважаючи на суттєву увагу до процесів цифрової трансформації системи адміністративних послуг, актуальною залишається потреба у ґрунтовних комплексних дослідженнях можливостей інноваційного вдосконалення ЦНАП в умовах глобальної цифровізації.

Мета статті. Метою даного дослідження є аналіз сучасних тенденцій у наданні адміністративних послуг у концепті інноваційних рішень та успішних практик.

Виклад основного матеріалу. Необхідним етапом процесу вдосконалення системи надання адміністративних послуг, у тому числі — електронних, слугує формування оптимальної мережі ЦНАП, котрі позиціонуються як хаби реалізації адміністративних послуг, що функціонують за принципом єдиного прозорого офісу.

Активному розвитку мережі ЦНАП в Україні суттєво сприяла імплементація міжнародної програми «U-LEAD з Європою», що фінансується Європейським Союзом та, зокрема, окремими його країнами-членами (Німеччиною, Данією, Естонією та Словенією, Швецією, Польщею). Основним завданням даної програми вбачається практична підтримка формування системи прозорого багаторівневого публічного врядування, зосередженого на задоволенні потреб суспільства. Серед основних принципів функціонування сучасних централізованих інтегрованих формацій з надання адміністративних послуг — дотримання принципу інтегрованого відкритого простору (open space), цифрова доступність, мінімізовані обмеження у часовому та територіальному аспектах, електронна черга, реалізація супутніх послуг.

Враховуючи стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних, цифрових та хмарних технологій, діджиталізація адміністративних послуг знайшла відображення у нормативно-правовому полі в кон-

тексті Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади, затвердженій Урядом. Основною метою Концепції позиціонується оптимізація якості надання адміністративних послуг, підвищення рівня задоволеності споживачів послуг, забезпечення розвитку синергічно до загальноєвропейських тенденцій.

У практичному форматі окреслена трансформація знайшла вираження у феномені Центрів Дія, що являють собою відображення концепту one-stop shop із комплексом усіх необхідних послуг для громадян. Зокрема, відвідувачі центрів Дія можуть скористатись основними сервісами адміністративних послуг, попереднім консультуванням щодо онлайн-послуг, консультуванням щодо бізнесу (Дія. Бізнес), функціоналом самообслуговування. З-поміж супутніх сервісів — безоплатна правова допомога, банківські послуги, коворкінг-зона, особистий прийом громадян уповноваженими особами тощо. У цілому, платформа Центрів Дія зосереджена на забезпеченні інформативними даними, попередньо необхідними для звернення до фізичних хабів надання адміністративних послуг та реалізації постійного підвищення рівня якості надання адміністративних послуг.

Важливим аспектом інноваційного підходу до забезпечення якості реалізації адміністративних послуг є оцінювання результатів діяльності центрів у контексті системи управління якістю ISO 9001, котра базується на принципі клієнтоорієнтованості. Базисом для ідентифікації пріоритетів розвитку системи, при цьому, позиціонується пряма залежність від рівня відповідності параметрів послуги потребам та очікуванням споживача. У контексті таких вимог алгоритм оцінювання якості адміністративних послуг повинен синергізувати кілька послідовних етапів, від ідентифікації вимог до якості послуг до формування звітності за результатами оцінювання.

У 2021 р. за ініціативою Міністерства цифрової трансформації було реалізовано дослідження рівня якості реалізації адміністративних послуг у ЦНАП, у котрому впродовж листопада-грудня 2021 р. взяли участь близько 40 тисяч відвідувачів. Згідно з результатами дослідження, 93,2% споживачів, у цілому, задоволені сервісом у ЦНАП, 78,9% — готові рекомендувати ЦНАП як основне місце для отримання адміністративних послуг, що свідчить про ефективність обраного курсу вдосконалення системи надання адмінпослуг [16].

Не зважаючи на тенденцію розширення варіативності адміністративних послуг, загальну оптимізацію рівня їх якості, імплементацію онлайн-способів надання адмінпослуг, наразі існує ряд проблемних питань, які вимагають невідкладної уваги. З-поміж чинників, які перешкоджають ефективному розвитку ЦНАП та впливають на якість надання адмінпослуг, варто виділити:

- невисокий рівень комунікаційної компетентності між територіальними підрозділами органів

- публічного управління та суб'єктами надання адмінпослуг;
- недосконалість нормативно-правового підґрунтя;
 - неналежний рівень фінансування та ресурсного забезпечення;
 - нерівність можливостей отримання онлайн-послуг у регіональному розрізі.

Окреслена проблематика свідчить про необхідність уніфікації вимог щодо надання адміністративних послуг у онлайн-форматі, що дозволить забезпечити рівні можливості доступу для усіх споживачів. Шлях вирішення проблеми вбачається у забезпеченні налагодженої співпраці влади та суспільства, що потребує залучення та активного використання потенціалу сучасних діджитал-технологій. Процес реалізації цифрового обслуговування повинен здійснюватися як через традиційні, так і через цифрові канали. Аналізуючи специфіку функціонування порталу «Дія», можна відзначити певні переваги та дотичні недоліки трансформації адміністративних послуг у формат цифрового обслуговування (табл. 1).

Аналізуючи практичний досвід розвинених європейських держав у аспекті імплементації якісних систем надання адміністративних послуг, необхідно відзначити, що діяльність у більшості з них в межах окресленого концепту спрямована на формування зручних та доступних умов реалізації послуг. Стратегія знаходить практичне вираження у створенні веб-порталів адміністративних послуг; впровадженні та розвитку інтегрованих офісів; використанні локальних інформаційних мережевих систем та сегментів глобальної інформаційної мережі для надання послуг; пошуку оптимального суб'єкта надання послуг, використання компетентних установ.

Міжнародний успішний досвід реалізації адміністративних послуг переконливо засвідчує, що високий рівень якості системи адміністративних послуг може забезпечити лише прозорість та відкритість парадигми публічного управління. У переважній більшості країн європейської спільноти функціонує модель єдиного офісу послуг для громадян, де можливо безперешкодно отримати необхідні адмі-

ністративні послуги за один візит. Характерним є, також, диференціація практики впровадження таких офісів, через відсутність конкретних законів чи державних програм, що спонукало муніципалітети виступати з власною ініціативою створення центрів надання послуг. Перелік послуг, що надаються в кожному офісі, затверджується ним самостійно.

Для прикладу, у Німеччині функціонує два типи сервісних центрів — колл-центр та центр адміністративних послуг. Основна ідея формування мережі полягала в полегшенні доступу громадян до державних послуг і деяких послуг приватного сектору шляхом синергії центрів обслуговування. У результаті адміністративних реформ у Німеччині організовано багатоканальний доступ до різноманітних послуг за принципом «єдиного вікна», що вміщує формації колл-центрів для інформування про регулярні послуги та запису на прийом, сервісних центрів, що надають обмежену кількість щоденних послуг громадянам, та онлайн-порталів із деталізованим інформативним наповненням [13].

Цікавим для України вбачається практичний досвід Польщі. Специфікою системи надання адміністративних послуг у цій країні є те, що суб'єктом звернення можуть позиціонуватись органи державної влади, діючи як особа приватного права, або, під час здійснення своїх повноважень — як отримувач адміністративних послуг. Окрім того, у Польщі сформовано спеціалізований інформаційний центр послуг, основною метою якого позиціонується спрощення доступу пересічних громадян та самих посадовців до інформації щодо адміністративних послуг. Концепція реалізації адміністративних послуг у Польщі базується на принципі делегування надання послуг, коли органи місцевого самоврядування володіють організаційно-управлінським функціоналом, але при цьому вони не зобов'язані їх надавати самостійно. Альтернативою слугує укладення договірних відносин із відповідними обслуговуючими організаціями або компетентними недержавними установами [17].

Однією із найефективніших вбачається система «універсамів послуг» у Нідерландах, досвід функці-

Таблиця 1

Переваги та дотичні недоліки трансформації адміністративних послуг у формат цифрового обслуговування на прикладі порталу «Дія»

Переваги	Недоліки
Спрощення процесу отримання послуги	Не завжди доступний простий і зрозумілий «інтерфейс»
Усунення ризиків корупційних схем	Відсутність «живого спілкування»
Скорочення часу отримання послуги	Відсутність відповідних технічних пристроїв
Відсутність черг та бюрократії	Недовіра до онлайн-сервісів
Скорочення кількості етапів надання електронної послуги	Відсутність цифрових навичок і знань у населення
Комфортність для людей з особливими потребами	Низька поінформованість про електронні сервіси
Мінімізація психологічного стресу	Відсутність зворотного зв'язку, що унеможливорює отримання консультації зі спірних питань

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

онування якої яскраво відображений у муніципалітеті Гааги. У офісі муніципалітету знаходиться перший рівень системи — центральний «сервісний комплекс», другий рівень — це офіси в різних частинах міста. Окремим переліком послуг можна скористатися лише на першому рівні. При цьому, один день за спеціальним графіком відбувається прийому заяв у вечірній час, а загальні розклади створені так, щоб вони не збігалися в різних офісах по місту. Така організація надання послуг володіє низкою переваг, серед яких — комфорт для громадян, економія часового ресурсу, причому отримати послугу можна без обмежень у вигляді графіку робочих годин. Також, система передбачає мінімізацію контактів з управлінцями, нівелюючи ризики корупції та формуючи нормальні умови для ефективної роботи співробітників, без відволікання та надмірного спілкування з клієнтами [14].

Успішним досвідом у досліджуваній галузі володіє Велика Британія, де були реалізовані радикальні адміністративні реформи. Комплексна концепція реформування системи надання адміністративних послуг у цій країні передбачає ефективне співробітництво, зорієнтованість на клієнта та якість результативності діяльності, максимальне залучення потенціалу інноваційних технологій у системі надання послуг [17].

Досвід Канади характеризується розвиненістю елементів інфраструктури надання адміністративних послуг у дещо іншому концепті. Наприклад, у країні функціонують телефонізовані центри та «Центри доступу», які надають велику кількість державних послуг і послуги з консультування підприємців-початківців. Спеціалізовані центри розташовуються в будівлях державних установ усюди країни. Послуги позиціонуються доступними та недорогими для споживачів, при цьому, управлінські органи реалізують додаткові системи надання послуг та докладають зусиль для обрання найкращих способів виконання програм. Зокрема, активно створюються гнучкі адаптивні схеми надання послуг, імплементуються нові форми взаємодії між урядовими структурами, взаємодія щодо надання послуг спеціальними компаніями, спрямування урядових повноважень щодо виконання регіональних програм [15].

Світовий досвід провідних країн міжнародної спільноти, зокрема, Німеччини, Польщі, Нідерлан-

дів, Великої Британії, Канади у концепті питань реформування публічного простору надання адміністративних послуг позиціонує необхідність вдосконалення нормативно-правового забезпечення у галузі. Інноваційним напрямком у реформуванні систем надання електронних послуг в межах європейської спільноти є формація єдиного цифрового ринку.

В національному просторі України сформовані всі необхідні передумови для розвитку сфери надання адміністративних послуг, які є важливим інструментом державного управління, а їх інноваційний розвиток — визначальною умовою вдосконалення функціонування всіх органів влади.

Імплементация в Україні цифрової оптимізації сфери надання адміністративних послуг належної якості вимагає продовження процесу децентралізації надання адміністративних послуг, організації ефективної діяльності органів публічної влади, що сприятиме забезпеченню ефективності функціонування інноваційної моделі надання адміністративних послуг, впровадженню світових стандартів якості та ефективного електронного врядування.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Функціонування системи хабів з надання адміністративних послуг створює можливості для реалізації широкого спектру послуг у межах однієї адміністративної установи. Інноваційна концепція надання адміністративних послуг сприяє інтенсифікації рівня довіри суспільства до влади, нівелюванню ризиків корупції, налагодженню ефективної взаємодії між учасниками процесу, що в сукупності чинить стимулюючий вплив на розвиток суспільства.

Водночас, все ж існують дотичні виклики, що вимагають додаткових досліджень. Зокрема, формування підходів, що дозволяють отримати максимальну результативність за мінімальних витрат ресурсів; інтенсифікація ролі цифровізації на надання адміністративних послуг; дослідження тенденцій та ризиків розвитку мережі ЦНАП в умовах військового стану; перегляд та збільшення кількості послуг, що надаються в електронній формі; забезпечення належного рівня кібербезпеки в концепті захисту персональних даних. Становлення України як сервісної держави можливе лише за умов застосування комплексного підходу та врахування всіх аспектів децентралізації, особливостей розвитку мережі ЦНАП та надання широкого переліку адміністративних послуг.

Література

1. Гірман А. П., Гвоздов Б. Ю., Брусенцева А. С. Формування стратегії розвитку України в умовах глобалізації. *Регіональні студії*. 2021. № 24. С. 116–122. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/ФОРМУВАННЯ%20СТРАТЕГІЇ.pdf> (дата звернення: 01.07.2024).
2. Дибя О., Осадчий Є. Вплив глобалізації на соціально-економічний стан України. *Ринок цінних паперів в Україні*. 2014. № 7. С. 19–28.

3. Gygli S., Haelg F., Potrafke N., Sturm J. E. The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*. 2019. № 14. P. 543–574.
4. Xu Z., Li Y., Chau S. N., Dietz T., Li C., Wan L., Liu J. Impacts of international trade on global sustainable development. *Nature Sustainability*. 2020. № 3(11). C. 964–971. doi: <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>.
5. Arif A., Sadiq M., Shabbir M. S., Yahya G., Zamir A., Bares Lopez L. The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2022. № 12(4). P. 1027–1044. doi: <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>.
6. Demirbilek A., Civelek M. E. The Role of International Trade in the Development of the Countries. *Journal of International Trade, Logistics and Law*. 2022. № 8(2). P. 59–68. URL: <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300> (дата звернення: 01.07.2024).
7. Булковський Т. О. Децентралізація адміністративних послуг органів внутрішніх справ України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 8. С. 166–169.
8. Гринько А. А. Органи місцевого самоврядування як суб'єкт надання адміністративних послуг. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб. наук. пр. Серія: Юриспруденція*. 2015. № 7. С. 160–163.
9. Записний Д. Ю. Поліпшення якості надання адміністративних послуг в умовах розвитку співробітництва територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_29 (дата звернення: 01.07.2024).
10. Пастух К. Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 1(11). doi: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206).
11. Levchenko Y., Tszhima Y., Slobodian N., Nehoda O. Organization and planning of the enterprises of the future: legal status. *Futurity Economics&Law*. 2022. № 2(4). P. 22–29. doi: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.03>.
12. Esposito P., Dicorato S. Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*. 2020. № 12. doi: <https://doi.org/10.3390/su12145696>.
13. Bisongo M. Sustainable development goals in public administrations: Enabling conditions in local governments International. *Review of Administrative. Sciences*. 2023. doi: 10.1177/00208523221146458.
14. Massey A. Sustainable Development Goals and their Fit with Good Governance. *Global Policy*. 2022. № 13(S1). P. 79–85. doi: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>.
15. Meuleman L. Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*. 2021. № 13(11). doi: <https://doi.org/10.3390/su13115914>.
16. *Децентралізація: вебпортал*. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 01.07.2024).
17. Білик Л. Особливості функціонування системи надання адміністративних послуг у зарубіжних країнах. *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2018. № 2 (107). URL: <https://elar.naiau.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/5cdb28b3-b9a8-4fa1-a454-0b74954ba992/content> (дата звернення: 01.07.2024).

References

1. Hirman, A. P., Hvozdoz, B. Yu., & Brusentseva, A. S. (2021). Formuvannia stratehii rozvytku Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Formation of Ukraine's Development Strategy in the Context of Globalization]. *Rehionalni studii (Regional studies)*, 24, 116–122. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/39530/1/ФОРМУВАННЯ%20СТРАТЕГІЇ.pdf> [in Ukrainian].
2. Dyba, O., & Osadchyi, Ye. (2014). Vplyv hlobalizatsii na sotsialno-ekonomichnyi stan Ukrainy [The impact of globalization on the socio-economic situation in Ukraine]. *Rynok tsinnykh papieriv v Ukraini (The securities market in Ukraine)*, 7, 19–28 [in Ukrainian].
3. Gygli, S., Haelg, F., Potrafke, N., & Sturm, J. E. (2019). The KOF globalisation index-revisited. *The Review of International Organizations*, 14, 543–574.
4. Xu, Z., Li, Y., Chau, S. N., Dietz, T., Li, C., Wan, L., & Liu, J. (2020). Impacts of international trade on global sustainable development. *Nature Sustainability*, 3(11), 964–971. doi: <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0572-z>.
5. Arif, A., Sadiq, M., Shabbir, M. S., Yahya, G., Zamir, A., & Bares Lopez, L. (2022). The role of globalization in financial development, trade openness and sustainable environmental-economic growth: evidence from selected South Asian economies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(4), 1027–1044. doi: <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1861865>.
6. Demirbilek, A., & Civelek, M. E. (2022). The Role of International Trade in the Development of the Countries. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 8(2), 59–68. URL: <https://www.jital.org/index.php/jital/article/view/300>.
7. Bulkovskyi, T. O. (2013). Detsentralizatsiia administratyvnykh posluh orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy [Decentralization of administrative services of internal affairs bodies of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 8, 166–169 [in Ukrainian].
8. Hrynko, A. A. (2015). Orhany mistsevoho samovriaduvannia yak subiekt nadannia administratyvnykh posluh [Local self-government bodies as a subject of administrative services provision]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu: zb. nauk. pr. Seriya: Yurysprudentsiia*, 7, 160–163 [in Ukrainian].

9. Zapysnyi, D. Iu. (2016). Polipshennia yakosti nadannia administratyvnykh posluh v umovakh rozvytku spivrobitnytstva terytorialnykh hromad v Ukraini [Improving the quality of administrative services in the context of the development of cooperation of territorial communities in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriadvannia*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2016_2_29 [in Ukrainian].
10. Pastukh, K. (2022). Publichne upravlinnia ta administruvannia v zabezpechenni staloho rozvytku terytorii: teoretyko-orhanizatsiinyi aspekt [Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: theoretical and organizational aspect]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(11). doi: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206) [in Ukrainian].
11. Levchenko, Y., Tsizhma, Y., Slobodian, N., & Nehoda, O. (2022). Organization and planning of the enterprises of the future: legal status. *Futurity Economics&Law*, 2(4), 22–29. doi: <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.12.25.03>.
12. Esposito, P., & Dicorato, S. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12. doi: <https://doi.org/10.3390/su12145696>.
13. Bisongo, M. (2023). Sustainable development goals in public administrations: Enabling conditions in local governments International. Review of Administrative. *Sciences*. doi: 10.1177/00208523221146458.
14. Massey, A. (2022). Sustainable Development Goals and their Fit with Good Governance. *Global Policy*, 13(S1), 79–85. doi: <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>.
15. Meuleman, L. (2021). Public Administration and Governance for the SDGs: Navigating between Change and Stability. *Sustainability*, 13(11). doi: <https://doi.org/10.3390/su13115914>.
16. *Detsentralizatsiia: webportal*. URL: <https://decentralization.gov.ua/> [in Ukrainian].
17. Bilyk, L. (2018). Osoblyvosti funktsionuvannia systemy nadannia administratyvnykh posluh u zarubizhnykh krainakh [Osoblyvosti funktsionuvannia systemy nadannia administratyvnykh posluh u zarubizhnykh krainakh]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii vnutrishnikh sprav*, 2(107). URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/5cdb28b3-b9a8-4fa1-a454-0b74954ba992/content> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.07.2024

Золковер Андрій Олександрович

*доктор економічних наук, професор,
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Zolkover Andrii

*Doctor of Science in Economics, Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: 0000-0002-8176-1850

Бугас Василь Валерійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри смарт-економіка
Київський національний університет технологій та дизайну*

Buhas Vasyl

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Smart Economics
Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: 0000-0001-8317-3350

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10165

СТРАТЕГІЇ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ ДЛЯ БОРОТЬБИ З ТІНЬОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ

STRATEGIES OF STATE TAX POLICY TO FIGHT THE SHADOW ECONOMY

Анотація. Вступ. Тіньова економіка є серйозною загрозою для економічного розвитку та фінансової стабільності будь-якої держави, і Україна не є винятком. Нелегальна економічна діяльність підриває державний бюджет, зменшуючи податкові надходження, створює нерівні умови для бізнесу та сприяє зростанню корупції. В умовах високих податкових ставок, складного податкового законодавства та бюрократичних перепон підприємці часто вдаються до ухилення від сплати податків, що погіршує економічну ситуацію в країні.

Мета. Обґрунтування ефективних стратегій державної податкової політики, спрямованих на зменшення масштабів тіньової економіки в Україні.

Матеріали і методи. У статті використовуються методи дослідження: системного узагальнення, стратегічного обґрунтування та наукового компонування. Метод системного узагальнення застосовується для виявлення ключових факторів, що сприяють розвитку тіньової економіки, таких як високі податки, складність податкового законодавства, бюрократія та корупція. Метод стратегічного обґрунтування використовується для розробки довгострокових стратегій та планів дій, спрямованих на досягнення певних цілей. У дослідженні цей метод застосовується для обґрунтування необхідності впровадження конкретних податкових реформ. Метод наукового компонування використовується для застосування системного узагальнення та стратегічного обґрунтування у єдиному дослідженні для розробки всебічних рекомендацій щодо податкової політики.

Результати. Сформульовано конкретні рекомендації щодо впровадження запропонованих стратегій податкової політики, зокрема спрощення податкової системи, зниження податкового навантаження, використання сучасних технологій та підвищення прозорості роботи податкових органів. Визначено механізми моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів для забезпечення їх успішної реалізації. Встановлено, що спрощення податкової системи та зниження податкового навантаження зменшують стимули для ухилення від сплати податків та сприяють легалізації бізнесу. Використання сучасних технологій покращує ефективність збору податків та знижує рівень корупції, що позитивно впливає на податкову дисципліну.

Перспективи. Вивчення ефективних методів забезпечення прозорості податкових органів, включаючи публікацію даних про податкові надходження та витрати, створення механізмів зворотного зв'язку з громадянами та бізнесом.

Дослідження впливу підвищення прозорості на рівень довіри до податкової системи та зменшення тіньової економіки. Дослідження факторів, що впливають на податкову поведінку громадян та підприємців, включаючи їхні цінності, ставлення до податків та рівень довіри до державних інституцій.

Ключові слова: тіньова економіка, державне регулювання, податкова система, податкове навантаження, стратегії державної податкової політики, державний бюджет.

Summary. Introduction. The shadow economy is a serious threat to the economic development and financial stability of any state, and Ukraine is no exception. Illegal economic activity undermines the state budget, reducing tax revenues, creating an unequal business environment and contributing to the growth of corruption. In conditions of high tax rates, complex tax legislation and bureaucratic obstacles, entrepreneurs often resort to tax evasion, which worsens the economic situation in the country.

Purpose. Justification of effective state tax policy strategies aimed at reducing the scale of the shadow economy in Ukraine.

Materials and methods. The article uses research methods: systematic generalization, strategic justification, and scientific composition. The method of systemic generalization is used to identify key factors contributing to the development of the shadow economy, such as high taxes, complexity of tax legislation, bureaucracy and corruption. The method of strategic reasoning is used to develop long-term strategies and action plans aimed at achieving certain goals. In the study, this method is used to substantiate the need for the implementation of specific tax reforms. The scientific composition method is used to apply systemic generalization and strategic reasoning in a single study to develop comprehensive tax policy recommendations.

The results. Specific recommendations for the implementation of the proposed tax policy strategies were formulated, including simplification of the tax system, reduction of the tax burden, use of modern technologies, and improvement of the transparency of the work of tax authorities. Mechanisms for monitoring and evaluating the effectiveness of implemented measures to ensure their successful implementation have been determined. It has been established that the simplification of the tax system and the reduction of the tax burden reduce the incentives for tax evasion and contribute to the legalization of business. The use of modern technologies improves the efficiency of tax collection and reduces the level of corruption, which positively affects tax discipline.

Discussion. Study of effective methods of ensuring transparency of tax authorities, including publication of data on tax revenues and expenses, creation of feedback mechanisms with citizens and businesses. Research on the impact of increasing transparency on the level of trust in the tax system and reducing the shadow economy. Study of the factors influencing the tax behavior of citizens and entrepreneurs, including their values, attitudes towards taxes and the level of trust in public institutions.

Key words: shadow economy, state regulation, tax system, tax burden, state tax policy strategies, state budget.

Постановка проблеми. Тіньова економіка є значною проблемою для багатьох країн, включаючи сучасну Україну особливо в умовах війни, так вона включає в себе нелегальну діяльність, що не підлягає офіційному обліку і не враховується у валовому внутрішньому продукті (ВВП). Тіньова економіка негативно впливає на державні фінанси, знижуючи надходження податків, які є основним джерелом фінансування суспільних послуг та інфраструктурних проектів. Актуальність дослідження стратегій податкової політики для боротьби з тіньовою економікою зумовлена рядом аргументів а саме: по-перше ефективна податкова політика сприяє забезпеченню стабільних надходжень до державного бюджету, що є необхідною умовою для фінансування соціальних програм, охорони здоров'я, освіти та інших важливих сфер. По-друге, тіньова економіка створює нерівні умови для бізнесу, де легальні підприємства змушені конкурувати з нелегальними, що ухиляються від сплати податків, що спричиняє соціальну несправедливість та підриває довіру громадян до державних інституцій. І по-третє, для держав, які прагнуть інтегруватися в глобальну економіку та залучати іноземні інвестиції, важливо демонструвати стабільну та прозору податкову систему, яка забезпечує рівні умови для всіх учасників ринку [1, с. 133–134].

Таким чином, дослідження стратегій податкової політики для боротьби з тіньовою економікою є

надзвичайно актуальним та важливим для забезпечення сталого економічного розвитку, соціальної справедливості та зміцнення державних інститутів, що у подальшому дозволяє не лише зменшити масштаби тіньової економіки, але й створити сприятливі умови для розвитку бізнесу та підвищення добробуту громадян.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Багато дослідників та експертів вивчали різні аспекти тіньової економіки та розробляли стратегії для її зменшення. Так Давиденко Н., Жовніренко О., Оліфер І. [3] наголошують на важливості спрощення податкового законодавства та зниження адміністративних бар'єрів для підприємців. Дослідження показує, що складність податкових правил часто змушує підприємців шукати способи уникнення податкових зобов'язань, що призводить до зростання тіньової економіки. Окафор О. [16] рекомендує впровадження єдиного податку для малого бізнесу та спрощення процедур подання податкової звітності.

Зниження податкового навантаження на малий та середній бізнес також є важливою стратегією для боротьби з тіньовою економікою. У роботі Подмазко О. [11] проведено аналіз впливу високих податкових ставок на діяльність малого та середнього бізнесу. Зазначено, що зниження податкових ставок та запровадження податкових пільг для новостворених підприємств може стимулювати легалізацію

економічної діяльності та підвищити конкурентоспроможність бізнесу.

Сучасні технології відкривають нові можливості для покращення податкового адміністрування та боротьби з тіньовою економікою. У роботі Суворова С., Кульганік О. [12] визначено вплив цифрових інструментів на ефективність податкового адміністрування. Автори наголошують на важливості впровадження електронних систем подання податкової звітності, та застосування блокчейн-технологій для забезпечення прозорості фінансових транзакцій. У дослідженні Маркіної О. [7] визначено роль прозорості в підвищенні ефективності податкових органів. Автори Горецький М. А., Леткі Н. [15] зазначають, що регулярне оприлюднення інформації про податкові надходження та витрати, а також створення механізмів зворотного зв'язку між податковими органами та громадянами, сприяє зменшенню рівня корупції та зростанню довіри до податкової системи.

Огляд літератури показує, що ефективна боротьба з тіньовою економікою потребує комплексного підходу і впровадження нових стратегій на рівні державного управління може сприяти зменшенню масштабів тіньової економіки та забезпеченню стабільного економічного розвитку України.

Метою статті є обґрунтування ефективних стратегій державної податкової політики, спрямованих на зменшення масштабів тіньової економіки в Україні.

Завдання дослідження:

- визначити фактори, що сприяють виникненню та поширенню тіньової економіки;
- обґрунтувати ключові напрями реформування податкової системи, такі як спрощення податкового законодавства, зниження податкового навантаження на малий та середній бізнес, використання сучасних технологій для моніторингу та збору податків;
- оцінити потенційний вплив запропонованих стратегій на зменшення масштабів тіньової економіки.

Матеріали і методи. У статті використовуються три основні методи дослідження: системного узагальнення, стратегічного обґрунтування та наукового компонування.

1. Метод системного узагальнення передбачає аналіз та інтеграцію різноманітних даних і теоретичних підходів для формування цілісного уявлення про досліджувану проблему. У контексті поточного дослідження цей метод застосовується для виявлення ключових факторів, що сприяють розвитку тіньової економіки, таких як високі податки, складність податкового законодавства, бюрократія та корупція.

2. Метод стратегічного обґрунтування використовується для розробки довгострокових стратегій та планів дій, спрямованих на досягнення певних цілей. У нашому дослідженні цей метод застосовується для обґрунтування необхідності впровадження конкретних податкових реформ, таких як спрощення податкової системи, зниження податкового наванта-

ження на малий та середній бізнес, використання сучасних технологій для моніторингу та збору податків, підвищення прозорості роботи податкових органів.

3. Метод наукового компонування полягає у поєднанні різних елементів наукового дослідження для створення комплексного та цілісного уявлення про досліджувану проблему. Зазначений метод використовується для застосування системного узагальнення та стратегічного обґрунтування у єдиному дослідженні для розробки всебічних рекомендацій щодо податкової політики. Використання методів системного узагальнення, стратегічного обґрунтування та наукового компонування дозволяє здійснити комплексний аналіз проблеми тіньової економіки та розробити ефективні стратегії податкової політики для її подолання.

Виклад основного матеріалу. Україна сьогодні стикається з численними економічними викликами, серед яких особливе місце займають проблеми, пов'язані з тіньовою економікою, яка утворює значні бар'єри для сталого розвитку країни, підриває довіру до державних інституцій та перешкоджає ефективному управлінню державними фінансами. Сучасні виклики для податкової політики України можна розділити на три основні аспекти: проблеми збору податків у тіньовій економіці, прогалини в законодавстві та регулюванні, що сприяють тіньовій діяльності, та вплив корупції на податкову систему [17, с. 24]. Тіньова економіка в Україні, за різними оцінками, становить значну частину ВВП, що призводить до величезних втрат для державного бюджету (рис. 1).

Проблема збору податків у цьому сегменті економіки пов'язана з кількома факторами: по-перше, багато підприємців та фізичних осіб свідомо уникають сплати податків, оскільки вважають їх надмірно високими або несправедливими. По-друге, слабка інституційна спроможність податкових органів, обмежені можливості контролю та відсутність сучасних технологій для моніторингу економічної діяльності ускладнюють процес виявлення і легалізації тіньових доходів, що призводить до ситуації, коли держава втрачає значні суми, які могли б бути використані для фінансування соціальних програм, інфраструктури та інших важливих потреб [4].

Українське законодавство та регулювання економічної діяльності мають численні недоліки, які сприяють процвітанню тіньової економіки. Наприклад, складність та неоднозначність податкового законодавства, часті зміни у нормативно-правовій базі створюють плутанину та невизначеність для підприємців, що стимулює спонукає їх шукати способи уникнення податків або переходу в тіньовий сектор. Крім того, відсутність ефективних механізмів контролю та притягнення до відповідальності за ухилення від сплати податків лише посилює цю проблему [10, с. 64]. Нестабільність законодавства, бюрократичні перепони та високий рівень адміні-

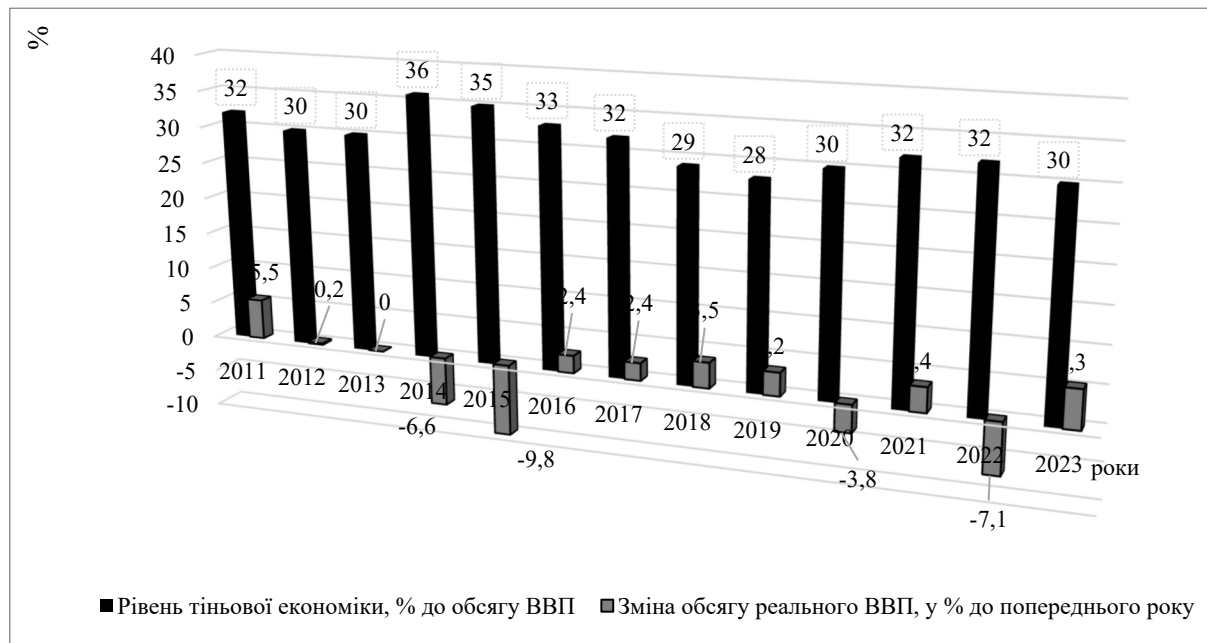


Рис. 1. Рівень тінізації національної економіки України у період 2011–2023 рр.

Джерело: побудовано на основі [8]

Таблиця 1

Наслідки тіньової економіки для державного бюджету та економіки загалом

Формуючий фактор	Характеристика	Прояви фактора	Економічний вплив	Наслідки для держави
1. Визначення	Тіньова економіка включає нелегальну працю, уникнення податків, неофіційні трудові відносини.	Ця діяльність здійснюється поза межами офіційного контролю та обліку.	Вона не враховується у ВВП та не підлягає офіційному регулюванню.	Нелегальна діяльність, неофіційна праця, ухилення від сплати податків, неформальна торгівля.
2. Структурування	Нелегальна діяльність: кримінальна діяльність, така як торгівля наркотиками, контрабанда, проституція.	Працевлаштування без офіційного оформлення, де працівники не мають соціальних гарантій.	Ухилення від сплати податків. Використання різних схем для приховування доходів з метою уникнення податкових зобов'язань.	Неформальна торгівля. Торгівля без реєстрації підприємницької діяльності, часто на ринках або через інтернет.
3. Причини	Високі податки та складність податкової системи. Підприємці ухиляються від сплати податків через високі ставки.	Високий рівень процедур та корупції в державних органах сприяють розвитку тіньової економіки.	У періоди кризи люди часто вдаються до неформальної зайнятості.	Відсутність довіри до державних інституцій та їх здатності забезпечити економічну стабільність.
4. Поширення	Високий рівень бюрократії та корупції сприяють розвитку тіньової економіки.	Економічна нестабільність та безробіття. Люди часто вдаються до неформальної зайнятості як засобу виживання.	Недовіра до уряду. Відсутність довіри до інституцій сприяє поширенню тіньової економіки.	Бюрократія та корупція. Високий рівень бюрократії та корупції сприяють розвитку тіньової економіки.
5. Наслідки	Зменшення податкових надходжень. Держава втрачає значні доходи через ухилення від сплати податків.	Збільшення бюджетного дефіциту. Нестача податкових надходжень призводить до дефіциту бюджету.	Погіршення фінансування соціальних програм. Недофінансування охорони здоров'я, освіти та соціального захисту.	Зниження інвестиційної привабливості. Нестабільність правового поля та високий рівень корупції знижують інвестиційну привабливість.

Джерело: узагальнено на основі [2; 5; 13]

стративного тиску також змушують підприємців шукати нелегальні шляхи ведення бізнесу (табл. 1).

Для України, яка прагне досягти економічної стабільності та зростання, впровадження ефективної фіскальної політики є надзвичайно важливим і саме одним з основних напрямків цієї політики є спрощення податкової системи та зниження податкового навантаження на малий та середній бізнес. Ці заходи сприятимуть підвищенню прозорості, зменшенню тіньової економіки та стимулюванню економічної активності.

1. Спрощення податкової системи є одним з найважливіших кроків на шляху до створення ефективної фіскальної політики. Складність та бюрократичні перепони у податковому законодавстві часто стають причиною ухилення від сплати податків та стимулюють розвиток тіньової економіки. Спрощення системи податків дозволить зменшити адміністративні витрати для підприємців, підвищити прозорість та покращити взаємодію між бізнесом та державою. Одним із шляхів спрощення податкової системи є зменшення кількості податків та зборів, а також спрощення процедур їх адміністрування, інший аспект спрощення податкової системи — це використання сучасних технологій для адміністрування податків. Електронні системи подання звітності та сплати податків можуть значно зменшити бюрократичні перепони та забезпечити прозорість податкових операцій, що також знижує ризики корупції та підвищує ефективність роботи податкових органів. Одним із ключових інструментів боротьби з тіньовою економікою є покращення податкового адміністрування [9]. У цьому контексті важливо виділити два основні напрями: використання сучасних технологій для моніторингу та збору податків, а також забезпечення прозорості та відкритості у роботі податкових органів.

2. Використання сучасних технологій для моніторингу та збору податків. Сучасні технології відкривають нові можливості для ефективного податкового адміністрування, коли використання цифрових інструментів дозволяє значно покращити процеси моніторингу та збору податків, знижуючи рівень корупції та підвищуючи прозорість. Одним з ключових аспектів є впровадження електронних систем подання податкової звітності. Такі системи дозволяють підприємцям подавати звіти онлайн, що зменшує потребу в фізичному контакті з податковими органами та знижує ризик корупційних дій.

Використання аналітичних платформ для обробки великих даних також є важливим елементом. Ці платформи дозволяють податковим органам автоматично аналізувати фінансові дані підприємств, виявляти аномалії та потенційні випадки ухилення від сплати податків. Застосування штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє створювати моделі прогнозування, які можуть ідентифікувати ризикові компанії та спрямовувати увагу на їхній аудит. Іншою важливою технологією є блокчейн, який може забезпечити високу ступінь прозорості та безпеки фінансових транзакцій [14]. Використання блокчейну у податковому адмініструванні дозволяє створити незмінні та прозорі записи про фінансові операції, що знижує можливість маніпуляцій та шахрайства.

3. Прозорість та відкритість у роботі податкових органів є критично важливими для підвищення довіри до системи оподаткування. Громадяни та підприємці повинні бути впевнені, що податкові правила є справедливими, а податкові органи діють чесно та неупереджено. Ми бачимо, що для забезпечення прозорості є публікація інформації про податкові надходження та витрати держави. Відкритий доступ до таких даних дозволяє громадянам контролювати, як використовуються їхні податки, та знижує ризик

Таблиця 2

Комплексні стратегії державної податкової політики для боротьби з тіньовою економікою

Вид стратегії	Спосіб впровадження стратегії	Вплив на тіньову економіку	Економічний ефект для держави
1. Спрощення податкової системи	Введення єдиного податку для малого бізнесу, спрощення процедур звітності	Зниження стимулів для ухилення від сплати податків	Збільшення податкових надходжень, зниження адміністративних витрат
2. Зниження податкового навантаження на малий та середній бізнес	Зниження ставок податків, забезпечення стабільності податкового законодавства	Підвищення конкурентоспроможності, стимулювання легалізації бізнесу	Зростання економічної активності, збільшення зайнятості
3. Використання сучасних технологій для моніторингу та збору податків	Впровадження електронних систем подання звітності, використання блокчейну	Покращення ефективності збору податків, зниження рівня корупції	Підвищення податкових надходжень, зменшення корупційних втрат
4. Підвищення прозорості та відкритості роботи податкових органів	Регулярні звіти, відкритий доступ до інформації, механізми зворотного зв'язку	Підвищення довіри до податкової системи, зменшення тіньової економіки	Підвищення прозорості державних фінансів, збільшення довіри громадян
5. Запровадження податкових пільг для нових підприємств	Надання пільг новоствореним підприємствам	Сприяння легалізації нових бізнесів	Зростання кількості легальних підприємств, збільшення податкових надходжень

Джерело: розроблено авторами

корупційних дій. Податкові органи повинні також регулярно звітувати про свою діяльність, включаючи результати податкових перевірок та санкції, накладені на порушників, також важливим аспектом є також створення механізмів для зворотного зв'язку між податковими органами та громадянами. Це можуть бути гарячі лінії, електронні платформи для подання скарг та пропозицій, а також регулярні зустрічі з представниками бізнесу та громадянського суспільства і саме такий підхід дозволяє враховувати потреби та очікування платників податків, а також своєчасно реагувати на проблеми та пропозиції [6].

Забезпечення прозорості також включає впровадження чітких та зрозумілих процедур для податкових перевірок, бо платники податків повинні знати свої права та обов'язки, а податкові органи мають діяти відповідно до встановлених правил, уникаючи суб'єктивності та дискримінації. Сформовані авторами пропозиції представлені в таблиці 2.

Покращення податкового адміністрування є ключовим елементом у боротьбі з тіньовою економікою. Використання сучасних технологій для моніторингу та збору податків дозволяє підвищити ефективність роботи податкових органів та знизити рівень ухилення від сплати податків. Уряд країни має демонструвати відкритість та готовність до діалогу, створюючи умови для легалізації бізнесу та зниження податкового тиску і бізнес-спільнота, у свою чергу, повинна

відповідально ставитися до своїх податкових зобов'язань та підтримувати ініціативи, спрямовані на підвищення прозорості економічної діяльності (рис. 2).

Комплексний підхід до вирішення цих завдань дозволить зменшити масштаби тіньової економіки та забезпечити стабільний розвиток України. Розвиток податкової політики в Україні потребує комплексного підходу та впровадження нових стратегій, які враховують національні особливості та міжнародний досвід. Спрощення податкової системи, покращення податкового адміністрування, реформування законодавства, підвищення рівня податкової культури та боротьба з корупцією — це ключові напрями, які дозволять зменшити масштаби тіньової економіки та забезпечити стабільний економічний розвиток країни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Було досліджено основні фактори, що сприяють високому рівню тіньової економіки в Україні, включаючи високі податкові ставки, складність податкового законодавства, бюрократію та корупцію. Встановлено, що ці фактори значно ускладнюють процес легалізації економічної діяльності та зменшують ефективність державного управління фінансами.

Було розроблено заходи для підвищення прозорості та відкритості роботи податкових органів, включаючи регулярне оприлюднення інформації про податкові надходження та витрати, створення



Рис. 2. Адміністративні складові податкової державної політики впливу на тіньову економіку
Джерело: розроблено автором

механізмів зворотного зв'язку з громадянами та бізнесом, що має сприяти підвищенню довіри до податкової системи та зниженню рівня тіньової економіки. Було досліджено потенційний вплив запропонованих стратегій на зменшення масштабів тіньової

економіки та покращення податкової дисципліни. Встановлено, що комплексний підхід до реформування податкової політики сприятиме стабільному економічному розвитку України та підвищенню ефективності державного управління фінансами.

Література

1. Аксьонова Т. С. Актуальні загрози та ризики фінансовій безпеці України та роль держави у її забезпеченні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 130–138. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2021/23.pdf (дата звернення: 15.07.2024).
2. Варналій З. С. Зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання у воєнний та повоєнний період. *Безпечкові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави*. Львів, 2023. С. 15–19.
3. Давиденко Н., Жовніренко О., Оліфер І. Вплив тіньової економіки на податкову систему країни. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 94–98. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.18>.
4. Дяченко О. П. Науково-методичні засади виявлення та оцінки масштабів тіньової економічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 8. С. 60–63.
5. Івашова Л. М., Шевченко Н. І., Виноградова Н. Л. Особливості реалізації антикорупційної політики та протидії тіньовому сектору економіки у світлі євроінтеграційних прагнень України. *Механізми публічного управління*. 2022. № 3(34). С. 40–49.
6. Капінос Г., Ларіонова К. Проблеми управління сталим розвитком України в умовах війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 93–103. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13>.
7. Маркіна О. Підходи до оцінки фіскального потенціалу податків на споживання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-90>.
8. Індеси. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/> (дата звернення: 15.07.2024).
9. Ольшевська О. В., Хмелевський М. О. Регіонально-системна організація економіки як чинник реалізації цілей сталого розвитку. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*. 2021. С. 17–21.
10. Перерва П., Романчик Т., Ткачов М., Гришко Н. Двоїстий характер впливу тіньової економіки на рівень економічної безпеки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Економічні науки. 2022. № 1. С. 63–69.
11. Подмазко О. М. Макроекономічна результативність процесу зменшення тіньового сектора економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 95–100.
12. Суворова С., Кульганік О. Тіньова економіка в Україні: стан та шляхи подолання. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8(08). С. 168–172. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.8-28>.
13. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроаспекти: колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур, д. е. н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці: Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.
14. Budnikovich I., Kolomytseva O., Rohozian Yu., Krupenna I., Zablodska D. Positioning of the amalgamated territorial communities of Ukraine through the sustainable development in the conditions of military actions. *Problemy Ekonomicheskogo razvitiya*. 2021. Vol. 16, No. 1. P. 103–112.
15. Górecki M. A., Letki N. Social Norms Moderate the Effect of Tax System on Tax Evasion: Evidence from a Large-Scale Survey Experiment. *Journal of Business Ethics*. 2021. Vol. 172. P. 727–746. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04502-8>.
16. Okafor O. N. Shaming of Tax Evaders: Empirical Evidence on Perceptions of Retributive Justice and Tax Compliance Intentions. *Journal of Business Ethics*. 2023. Vol. 182. P. 377–395.
17. Yanishin Y., Dudyak R., Vovk O.-V. Shadow economy in Ukraine and its determinants. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*. 2023. No 25. P. 22–30. doi: [10.32718/nvlvet-e10103](https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10103).

References

1. Aksonova, T. S. (2021). Aktualni zahrozy ta ryzyky finansoviy bezpetsi Ukrayiny ta rol derzhavy u yiyi zabezpechenni [Actual threats and risks to the financial security of Ukraine and the role of the state in ensuring it.]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 1, 130–138. Retrieved from http://www.investplan.com.ua/pdf/17_2021/23.pdf [in Ukrainian].
2. Varnaliy, Z. S. (2023). Zmitsnennya finansovoyi bezpeky subyektiv hospodaryuvannya u voyennyi ta povoyennyi period. Bezpekovi aspekty upravlinnya orhanizatsiyamy v umovakh viyny ta povoyennoyi vidbudovy derzhavy [Strengthening the financial security of economic entities in the war and post-war period. Security aspects of managing organizations in the conditions of war and post-war reconstruction of the state]. Lviv, 15–19 [in Ukrainian].

3. Davydenko, N., Zhovnirenko, O., & Olifer, I. (2020). The influence of the shadow economy on the country's tax system. *Entrepreneurship and Innovation*, 13, 94–98. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.18> [in Ukrainian].
4. Diachenko, O.P. (2018). Naukovo-metodychni zasady vyivlennia ta otsinky masshtabiv tinovoi ekonomichnoi diialnosti [Scientific and methodological principles of identifying and assessing the scale of shadow economic activity]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 8, 60–63 [in Ukrainian].
5. Ivashova, L.M., Shevchenko, N.I., & Vynohradova, N.L. (2022). Osoblyvosti realizatsii antykoruptsiinoi polityky ta protyidii tinovomu sektoru ekonomiky u svitli yevrointehratsiinykh prahnen Ukrainy [Features of the implementation of anti-corruption policy and counteraction to the shadow sector of the economy in the light of Ukraine's European integration aspirations]. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia — Mechanisms of public administration*, 3(34), 40–49 [in Ukrainian].
6. Kapinos, H., & Larionova, K. (2023). Problemy upravlinnya stalym rozvytkom Ukrayiny v umovakh viyny [Problems of managing the sustainable development of Ukraine in conditions of war]. *Modeling the development of the economic systems*, 1, 93–103. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13> [in Ukrainian].
7. Markina, O. (2023). Pidkhody do otsinky fiskalnoho potentsialu podatkov na spozhyvannya [Approaches to assessing the fiscal potential of consumption taxes]. *Economy and Society*, 56. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-90> [in Ukrainian].
8. Ministry of Finance of Ukraine. (2024). Indexes. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/> [in Ukrainian].
9. Olshanska, O.V., & Khmelevskyi, M.O. (2021). Rehionalno-systemna orhanizatsiia ekonomiky yak chynnyk realizatsii tsilei staloho rozvytku [Regional and systemic organization of the economy as a factor in realizing the goals of sustainable development]. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii hlobalnykh tsilei staloho rozvytku*, 17–21 [in Ukrainian].
10. Podmazko, O.M. (2023). Makroekonomichna rezultatyvnist protsesu zmenshennia tinovoho sektora ekonomiky Ukrainy [Macroeconomic efficiency of the process of reducing the shadow sector of the Ukrainian economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, 12, 95–100 [in Ukrainian].
11. Pererva, P., Romanchyk, T., Tkachov, M., & Hryshko, N. (2022). Dvoystyi kharakter vplyvu tinovoi ekonomiky na riven ekonomichnoi bezpeky [Dual nature of the impact of the shadow economy on the level of economic security]. *Visnyk Natsionalnoho Tekhnichnoho Universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut»*. *Ekonomichni nauky — Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*. *Economic Sciences*, 1, 63–69 [in Ukrainian].
12. Suvorova, S., & Kulhanik, O. (2023). Tinova ekonomika v Ukrayini: stan ta shlyakhy podolannya [Shadow economy in Ukraine: state and ways to overcome]. *Digital Economy and Economic Security*, 8 (08), 168–172. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.8-28/> [in Ukrainian].
13. Mazur, N.A. (2022). Tsyfrova transformatsiya ekonomiky: mikro- ta makroaspekty: kolektyvna monohrafiya [Digital transformation of the economy: micro- and macro-aspects: collective monograph]. Kamianets-Podilsk. National University named after I. Ohienko. Chernivtsi: Chernivtsi. National University named after Yu. Fedkovicha [in Ukrainian].
14. Budnikevich, I., Kolomytseva, O., Rohozian, Yu., & Krupenna, I., Zablodska, D. (2021). Positioning of the amalgamated territorial communities of Ukraine through the sustainable development in the conditions of military actions. *Problemy Ekorozwoju*, 16, 1, 103–112.
15. Gorecki, M.A., and Letki, N. (2021). Social Norms Moderate the Effect of Tax System on Tax Evasion: Evidence from a Large-Scale Survey Experiment. *Journal of Business Ethics*, 172, 727–746. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04502-8>.
16. Okafor, O.N. (2023). Shaming of Tax Evaders: Empirical Evidence on Perceptions of Retributive Justice and Tax Compliance Intentions. *Journal of Business Ethics*, 182, 377–395.
17. Yanishin, Y. & Dudyak, R. & Vovk, O.-V. (2023). Shadow economy in Ukraine and its determinants. *Scientific Messenger of LNU of Veterinary Medicine and Biotechnologies*, 25, 22–30. doi: [10.32718/nvlvet-e10103](https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10103).

Стаття надійшла до редакції 30.07.2024

Богоніс Андрій Ростиславович

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Bogonis Andrii

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management*

ORCID: 0009-0000-6284-4098

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10098

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ: НОВІ ВИКЛИКИ ПРИ ПОСИЛЕННІ ЗАГРОЗ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ

STATE MANAGEMENT OF INFORMATION SECURITY: NEW CHALLENGES AMID HEIGHTENED THREATS TO NATIONAL SECURITY

Анотація. Вступ. Доведено, що забезпечення інформаційної безпеки критично важливе для України, особливо у зв'язку з її геополітичним становищем та триваючою війною. Інформаційна безпека сьогодні є синонімом національної безпеки для країни. У зв'язку з повномасштабним вторгненням, захист конфіденційних даних, які стосуються військової тактики та стратегії, стає вирішальним, щоб не дати противникам отримати тактичну перевагу.

Метою дослідження є характеристика особливостей державного управління інформаційною безпекою в умовах нових викликів й загроз. Визначено, що ефективні заходи інформаційної безпеки виявилися необхідними для захисту критично важливих систем від зламів і забезпечення безперервності урядових та військових операцій. Інформаційна безпека також визначена як ключ до економічної стабільності, оскільки економіка України значно оцифрована і спирається на безпечну кіберінфраструктуру.

Результати. Встановлено, що в умовах зростаючих кіберзагроз уряд України переглянув своє законодавство та політику в галузі кібербезпеки. Ці реформи спрямовані на підвищення стійкості критично важливих інфраструктур і посилення правил інформаційної безпеки у різних секторах. Суворіші покарання за шкідливу кібердіяльність також встановлено для стримування потенційних кіберзлочинців та суб'єктів, які спонсорують держави.

Висновки. Доведено, що у відповідь на кіберзагрози, держава активізувала співпрацю з приватним сектором через державно-приватні партнерства. Це сприяло використанню технічного досвіду та інноваційних можливостей приватних компаній для зміцнення національних систем кібербезпеки. Спільна відповідальність за аналіз загроз, дослідження та розробки у галузі технологій кібербезпеки є важливою. Програми освіти та підвищення обізнаності стали пріоритетом для зниження ризику кіберзламів через небалість або відсутність знань. Національні кампанії та програми навчання допомагають інформувати громадян про передові методи захисту даних та важливість дотримання протоколів безпеки.

Ключові слова: державне управління, інформація, інформаційна сфера, державна політика, інформаційна безпека

Summary. Introduction. It has been proven that ensuring information security is critically important for Ukraine, especially given its geopolitical position and the ongoing war. Today, information security is synonymous with national security for the country. With the full-scale invasion, protecting confidential data related to military tactics and strategy becomes crucial to prevent adversaries from gaining a tactical advantage.

Purpose. The objective of this study is to characterize the peculiarities of state management of information security amid new challenges and threats. It has been determined that effective information security measures are necessary to protect critical systems from breaches and ensure the continuity of government and military operations. Information security is also identified as key to economic stability, as Ukraine's economy is highly digitized and relies on a secure cyber infrastructure. In response to escalating cyber threats, the Ukrainian government has reviewed its legislation and policies in the field of cybersecurity.

Results. These reforms are aimed at enhancing the resilience of critical infrastructures and strengthening information security regulations across various sectors. Stricter punishments for harmful cyber activities have also been established to deter potential cybercriminals and state-sponsored actors. It has been proven that in response to cyber threats, the state has activated cooperation with the private sector through public-private partnerships.

Conclusions. This has facilitated the use of technical expertise and innovative capabilities of private companies to strengthen national cybersecurity systems. Joint responsibility for threat analysis, research, and development in cybersecurity technologies is important. Education and awareness programs have become a priority to reduce the risk of cyber breaches due to negligence or lack of knowledge. National campaigns and training programs help inform citizens about advanced data protection methods and the importance of adhering to security protocols. Summing up, it should be emphasized that in wartime conditions, the goal of information security in Ukraine is crucial for several comprehensive strategic and operational reasons.

Key words: state management, information, information sphere, state policy, information security

Постановка проблеми. Забезпечення інформаційної безпеки критично важливе для України, особливо у зв'язку з її геополітичним становищем та війною, що досі триває. При цьому, саме для України інформаційна безпека сьогодні, є синонімом національної безпеки. Внаслідок повномасштабного вторгнення, захист конфіденційних даних має вирішальне значення. Інформація, що стосується військової тактики, позицій та стратегії, має бути захищена, щоб не дати противникам отримати тактичну перевагу. Кібервійна стала інструментом сучасної війни, а Україна стала головною мішенню для кібератак, спрямованих на підлив її військових операцій та державних функцій. Ефективні заходи інформаційної безпеки необхідні захисту цих критично важливих систем від зламів і забезпечення безперервності урядових і військових операцій. Інформаційна безпека є також ключем до забезпечення економічної стабільності. Економіка України сильно оцифрована, і значна частина її економічної діяльності спирається на безпечну та стійку до відмови кіберінфраструктуру. Кібератаки, націлені на критично важливу інфраструктуру, таку як енергопостачання, банківські системи та державні послуги, можуть призвести до значних економічних потрясінь. Захист цих систем від кіберзагроз має вирішальне значення для запобігання фінансовим втратам і підтримці довіри інвесторів, що особливо важливо для країни, що прагне економічного відновлення і зростання в умовах війни. Оскільки Україна продовжує тісніше співпрацювати із західними країнами, забезпечення високих стандартів інформаційної безпеки стає передумовою для більш глибокої інтеграції у глобальні мережі. Дотримання міжнародних стандартів та практик кібербезпеки не лише підвищує авторитет України, а й зміцнює довіру з боку міжнародних партнерів та союзників. Ця довіра має важливе значення для співпраці у сфері оборони, торгівлі та дипломатії, допомагаючи Україні отримати необхідну підтримку та створити стратегічні альянси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти забезпечення інформаційної безпеки розкривалися в роботах таких вчених, як М. Johnson [1], К. Thompson [2], Е. Wilson [3], V. Edwards [4], G. Brooks [5], Y. Wallace [6], М. Б. Ку-

линич [7], О. Охріменко [8], І. Б. Шевчук [9], L. Morgan [10] та ін. Однак низка теорій і концепцій в контексті нових викликів національній безпеці в системі державного управління, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

Метою дослідження є характеристика особливостей державного управління інформаційною безпекою в умовах нових викликів й загроз.

Виклад основного матеріалу. Інформаційна безпека — це захист даних, що включає процеси, інструменти та політику, необхідні для запобігання, виявлення, документування та протидії загрозам цифрової та фізичної інформації [1–3]. Національна інформаційна безпека є найважливішим компонентом апарату безпеки країни, гарантуючи, що інформаційні ресурси як державного, так і приватного сектора захищені від шпигунства, крадіжки та саботажу [4–5]. Цілісність, конфіденційність та доступність інформації мають важливе значення для підтримки економічної стабільності, громадської безпеки та національної безпеки країни. При цьому, втручання держави в інформаційну безпеку має вирішальне значення через складний характер загроз, для боротьби з якими поодиночі приватні підприємства можуть бути погано підготовлені. Держава має унікальні регулюючі можливості для забезпечення дотримання стандартів, проведення спостереження та накладення штрафів, які можуть стримувати або пом'якшувати кіберзагрози [6–10]. Більше того, проблеми національної безпеки потребують координації між різними секторами та відомствами, а ефективно організувати це може лише держава. Такий централізований підхід дозволяє забезпечити більш ефективний та скоординований захист від міжнародних кіберзагроз та атак (рис. 1).

Початок війни в Україні у 2022 році ознаменував значну ескалацію тактики кібервійни, висунувши на перший план уразливість у національних та міжнародних системах інформаційної безпеки. У цей період спостерігалось зростання кібератак, спрямованих на руйнування критичної інфраструктури, крадіжку конфіденційних даних та поширення дезінформації. Цю діяльність часто приписують суб'єктам, які спонсують держава, що підкреслює



Рис. 1. Характеризуючі ознаки сучасної системи державного управління інформаційною безпекою

Джерело: розроблено автором

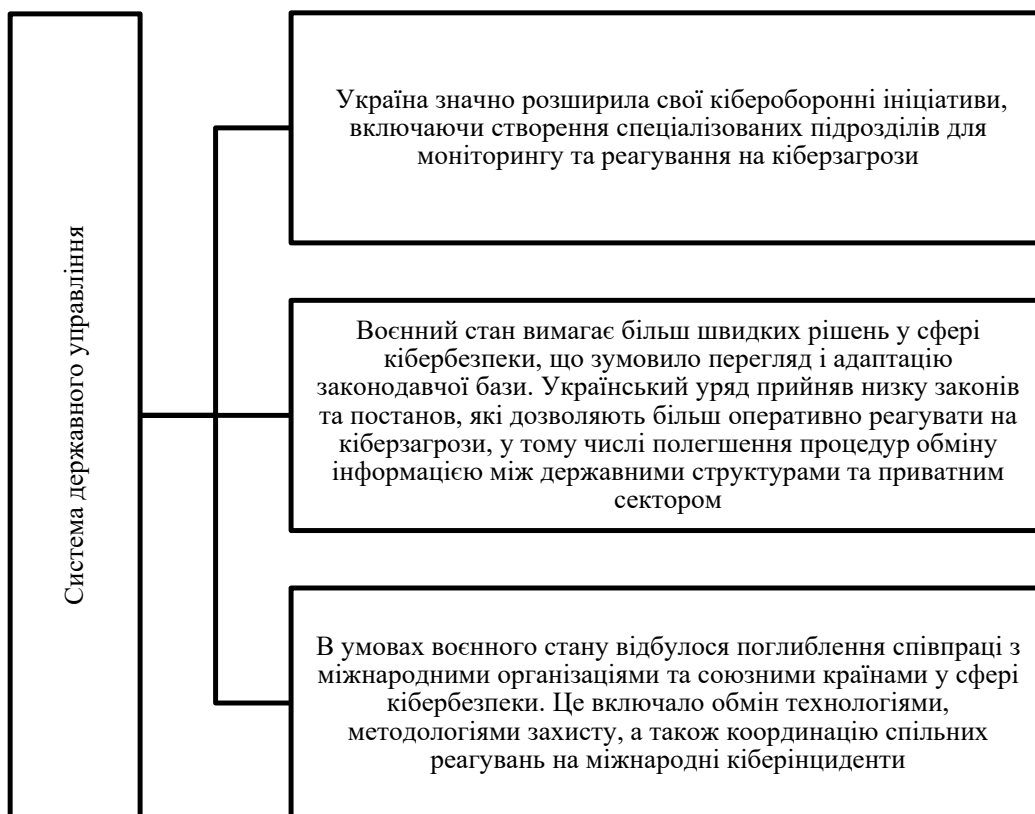


Рис. 2. Ключові зміни в системі державного управління інформаційною безпекою під впливом воєнного стану

Джерело: розроблено автором

геополітичний вимір кібербезпеки. У відповідь на ці загрози, що зросли, держава прийняла кілька стратегій щодо зміцнення своєї інформаційної безпеки під час війни. До них належать посилення протоколів кібербезпеки, розширення обміну розвідданими між союзниками та інвестиції у передові технології кібербезпеки. Уряди України також працював над розширенням своїх кіберзахисних можливостей, прагнучи як захистити власні цифрові активи, так і стримувати противників за допомогою кіберрозвідки і контрзаходів.

Щоб повернутися зі змінною кіберзагрозою, уряд переглянув своє законодавство та політику в галузі кібербезпеки. Ці реформи спрямовані на підвищення стійкості критично важливих інфраструктур, покращення можливостей реагування на інциденти та посилення правил щодо практики інформаційної безпеки у різних секторах. Такі законодавчі заходи також спрямовані на суворіше покарання за шкідливу кібердіяльність, тим самим стримуючи потенційних кіберзлочинців та суб'єктів, які держава спонсорує. Визнаючи роль приватного сектору у національній кібербезпеці, держава все активніше бере участь у державно-приватному партнерстві. Метою такого співробітництва є використання технічного досвіду та інноваційних можливостей приватних компаній для зміцнення національних систем кібербезпеки. Такі партнерства часто передбачають спільну відповідальність за аналіз загроз, дослідження та розробки в галузі технологій кібербезпеки, а також реалізацію спільних стратегій реагування під час кіберінцидентів (рис. 2).

Оскільки людські помилки є серйозною вразливістю у сфері кібербезпеки, Україна приділяє пріоритетну увагу програмам освіти та підвищення

обізнаності як для державного, так і для приватного секторів. Ці програми призначені для інформування окремих осіб та організацій про передові методи захисту даних, розпізнавання загроз та важливість дотримання протоколів безпеки. Освітні ініціативи часто підтримуються національними кампаніями та програмами навчання, спрямованими на зниження кількості кіберзламів через недбалість або відсутність знань.

Висновки. Підсумовуючи слід наголосити, що в умовах воєнного часу мета інформаційної безпеки в Україні має вирішальне значення з кількох всеосяжних стратегічних та оперативних причин. Це відображає відданість захисту національних інтересів, захисту життя цивільного населення та забезпечення стабільності та безперервності функцій уряду. Кібератаки можуть бути спрямовані на ці мережі, щоб спричинити збої, вкрати конфіденційну інформацію та підірвати можливості національної оборони. Ефективні заходи інформаційної безпеки гарантують, що збройні сили можуть діяти безкомпромісно, а критично важливі системи, такі як енергетика, зв'язок та транспорт, захищені від перешкод, що має першорядне значення для підтримки оборонної готовності та безперервності операцій під час війни. Оскільки інфраструктури все частіше зазнають кібератак, ризик витоку персональних даних зростає. Для українців безпека особистої інформації — це не лише питання конфіденційності, а й безпеки, оскільки виток даних може піддати громадян цілеспрямованим атакам і експлуатації. Надійні протоколи інформаційної безпеки необхідні для запобігання таким порушенням та забезпечення конфіденційності та безпеки особистих даних у періоди активних військових дій.

Література

1. Johnson M. K., Parker T. J., Smith A. C., Benson O. L., Lewis L. S. Enhancing Cyber Defense Capabilities in Public Sector Networks: A U.S. Perspective. *Journal of Information Security and Applications*. 2020. 16(1). P. 115–126.
2. Thompson K. V., Reynolds M. O., Harper J. A., Collins P. V., Young Y. L. Data Protection Strategies in Healthcare: Learning from Recent Breaches. *American Journal of Healthcare Management*. 2020. 14(3). P. 202–215.
3. Wilson E. A., Green C. K., Carter D. M., Hill S. P., Mitchell L. M. Secure Digital Identity Verification Techniques and Their Impact on National Security. *Journal of Cyber Policy and Governance*. 2021. 25(4). P. 480–498.
4. Edwards V. I., Anderson M. I., Lawson O. V., Perry I. M., Stuart P. S. The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Cybersecurity: Opportunities and Challenges. *Technology and Security Review*. 2021. 20(2). P. 134–152.
5. Brooks G. I., Kennedy V. P., Watson M. L., Foster O. Y., Chase M. O. Protecting Financial Infrastructures from Cyber-Physical Threats: A Case Study Approach. *Journal of Financial Information Security*. 2022. 12(1). P. 88–102.
6. Wallace Y. V., Phelps C. M., Lawson R. I., Hamilton S. G., Grant V. G. Blockchain as a Tool for Transparency and Security in Public Administration. *Journal of Technology in Governance*. 2022. 9 (4). P. 310–328.
7. Кулинич М. Б., Матвійчук І. О., Сафарова А. Т., Герасименко Т. О. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2021. Вип. 64. С. 57–63.
8. Охріменко О., Іванова Т. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ : Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т», 2018. 180 с.
9. Шевчук І. Б. Інформаційні технології в регіональній економіці: теорія і практика впровадження та використання : монографія. Львів : АТБ, 2018. 448 с.

10. Morgan L. S., Powell L. V., Nelson D. A., Graham O. E., Knox D. N. Predictive Analytics for Cyber Threat Detection: Enhancing Proactive Measures in the Defense Sector. *Artificial Intelligence and Public Sector Applications*. 2023. 6(2). P. 213–235.

References

1. Johnson, M. K., Parker, T. J., Smith, A. C., Benson, O. L., & Lewis, L. S. (2020). Enhancing Cyber Defense Capabilities in Public Sector Networks: A U.S. Perspective. *Journal of Information Security and Applications*, 16(1), 115–126.
2. Thompson, K. V., Reynolds, M. O., Harper, J. A., Collins, P. V., & Young, Y. L. (2020). Data Protection Strategies in Healthcare: Learning from Recent Breaches. *American Journal of Healthcare Management*, 14(3), 202–215.
3. Wilson, E. A., Green, C. K., Carter, D. M., Hill, S. P., & Mitchell, L. M. (2021). Secure Digital Identity Verification Techniques and Their Impact on National Security. *Journal of Cyber Policy and Governance*, 25(4), 480–498.
4. Edwards, V. I., Anderson, M. I., Lawson, O. V., Perry, I. M., & Stuart, P. S. (2021). The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Cybersecurity: Opportunities and Challenges. *Technology and Security Review*, 20(2), 134–152.
5. Brooks, G. I., Kennedy, V. P., Watson, M. L., Foster, O. Y., & Chase, M. O. (2022). Protecting Financial Infrastructures from Cyber-Physical Threats: A Case Study Approach. *Journal of Financial Information Security*, 12(1), 88–102.
6. Wallace, Y. V., Phelps, C. M., Lawson, R. I., Hamilton, S. G., & Grant, V. G. (2022). Blockchain as a Tool for Transparency and Security in Public Administration. *Journal of Technology in Governance*, 9(4), 310–328.
7. Kulynych, M. B., Matviichuk, I. O., Safarova, A. T., & Herasymenko, T. O. (2021). Didzhitalizatsiia obliku, analizu ta opodatkovannia v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization of accounting, analysis and taxation in the enterprise management system.]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu — Bulletin of Lviv University of Trade and Economics*, 64, 57–63 [in Ukrainian].
8. Okhymenko, O., & Ivanova, T. (2018). Socialna vidpovidalnist [Social Responsibility]. Kyiv [in Ukrainian].
9. Shevchuk, I. B. (2018). Informatsiini tekhnologii v rehionalnii ekonomitsi: teoriia i praktyka vprovadzhennia ta vykoryctannia [Information technologies in the regional economy: theory and practice of implementation and use]: monohpafiia. Lviv: ATB [in Ukrainian].
10. Morgan, L. S., Powell, L. V., Nelson, D. A., Graham, O. E., & Knox, D. N. (2023). Predictive Analytics for Cyber Threat Detection: Enhancing Proactive Measures in the Defense Sector. *Artificial Intelligence and Public Sector Applications*, 6(2), 213–235.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2024

Котух Євген Володимирович

*доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук,
доцент, професор кафедри кібербезпеки*

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

Kotukh Yevgen

Doctor of Science in Public Administration, Candidate of Technical Sciences,

Associate Professor, Professor of Cybersecurity

Dnipro University of Technology

ORCID: 0000-0003-4997-620X

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10091

СВІТОВИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КІБЕРРОЗВІДКИ ТА РОЗВІДКИ З КІБЕРЗАГРОЗ: ПРАКТИКА ТА ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

GLOBAL EXPERIENCE OF CYBER INTELLIGENCE ORGANIZATION AND INTELLIGENCE WITH CYBER THREATS: PRACTICE AND CONCLUSIONS FOR UKRAINE

Анотація. Стаття присвячена дослідженню міжнародних норм і правил, що регулюють діяльність у сфері кіберрозвідки загроз інформаційній безпеці, структури кіберрозвідки країн-членів НАТО, США з метою імплементації в Україні кращих міжнародних практик для підвищення рівня кібербезпеки та захисту національних інтересів. Проаналізовано етапи розвитку кіберрозвідки загроз та наукові підходи вітчизняних та зарубіжних вчених щодо її дослідження. Аналіз міжнародного досвіду дозволив виявити взаємозв'язок між кібербезпекою і розвідкою кіберзагроз, оскільки кіберрозвідка загроз є невід'ємною частиною загальної стратегії забезпечення кібербезпеки враховуючи її розвідувальні та контррозвідувальні аспекти. Досліджено особливості структури систем кіберрозвідки США, НАТО та України, а також нормативні документи, які формують політику, стратегію та визначають повноваження державних органів у сфері кібербезпеки та кіберрозвідки. Проаналізовано динаміку змін національного індексу кібербезпеки (усереднений показник) країн-членів НАТО, США та України, оскільки за цим комплексним показником оцінюють загальний рівень кібербезпеки в країнах. На основі узагальнення результатів дослідження запропоновано впровадження низки заходів, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами національної системи кібербезпеки в контексті задач кіберрозвідки.

Вступ. В умовах інтеграції суспільства з цифровими технологіями кібербезпека є одним із пріоритетів у системі національної безпеки держави. Динамічний розвиток інформаційних технологій та їх конвергенція з технологіями штучного інтелекту впливають на зростання питомої ваги кіберзагроз інформаційній безпеці у сегменті загроз національній безпеці країн. Зростання такого впливу на функціонування структур управління як національних, так і міжнародних, формує абсолютно нову безпекову ситуацію з викликами нового технологічного рівня, з дедалі складнішим ландшафтом кіберрозвідки.

В той же час між світовими центрами сили відбувається боротьба за поділ сфер впливу та посилення своїх геополітичних позицій у кіберпросторі. Прогнозується зростання інтенсивності міждержавного протистояння і розвідувально-підривної діяльності у кіберпросторі; це знайде своє відображення у збільшенні кількості держав, які прагнуть створити і швидко розвинути власну кіберрозвідку та проактивно використовувати сучасні технології розвідувально-підривної діяльності у кіберпросторі. Війна росії проти України демонструє важливу роль інноваційних технологій та цифровізації процесів під час бойових дій. Більшої актуальності набуває відокремлення сутностей кіберрозвідки та розвідки кіберзагроз (Cyber Threat Intelligence). Таким чином, тема дослідження є актуальною в контексті дослідження ролі та засобів кіберрозвідки, нормативно-регуляторного забезпечення кіберрозвідки та напрямів вдосконалення засобів та можливостей відповідальних державних органів, а також відокремлення сутностей кіберрозвідки та розвідки кіберзагроз в методологічному та практичному базисах застосування.

Мета. Мета дослідження полягає у вивченні міжнародних норм та правил, що регулюють діяльність у сфері кіберрозвідки, структури кіберрозвідки країн-членів НАТО, США для удосконалення існуючої структури в Україні та підвищення рівня кібербезпеки, захисту національних інтересів та забезпечення стабільності у цифровому світі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання діяльності в сфері кібербезпеки та кіберрозвідки України, США та країн НАТО; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині кібербезпеки в публічному просторі, забезпечення діяльності з кіберрозвідки, розвідки кіберзагроз та розвідки по відкритих джерелах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики структури кіберрозвідки України, США та країн НАТО, складових взаємозв'язку кібербезпеки та розвідки кіберзагроз); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови структурних схем державних органів з забезпечення функцій кіберрозвідки та формування інформації щодо витрати на забезпечення діяльності з кіберрозвідки в провідних країнах світу); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті досліджено міжнародні норми і правила, що регулюють діяльність у сфері кіберрозвідки за загроз інформаційній безпеці, структури кіберрозвідки країн-членів НАТО, США з метою імплементації в Україні кращих міжнародних практик для підвищення рівня кібербезпеки та захисту національних інтересів у кіберпросторі. розкрито питання нормативно-регуляторного забезпечення органів кіберрозвідки на прикладі США. Визначено складові структури органів кіберрозвідки в Україні, США та країнах НАТО. З'ясовано місце витрат на кібербезпеку в національних бюджетах провідних країн світу. Виявлено взаємозв'язок між кібербезпекою та розвідкою кіберзагроз, оскільки розвідка кіберзагроз є невід'ємною частиною загальної стратегії забезпечення кібербезпеки враховуючи її розвідувальні та контррозвідувальні аспекти.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на пропозиціях щодо гармонізації законодавства з провідними країнами світу членами НАТО, імплементації досвіду, розробки та впровадженню методологічного забезпечення, що сприятиме підвищенню рівня кібербезпеки в Україні та захисту національних інтересів у цифровому світі. Варто зазначити, що з огляду на широке застосування поняття кіберрозвідка в контексті кібербезпеки актуальним науковим завданням залишається розгляд цього питання в контексті діяльності розвідувальних органів України.

Ключові слова: розвідка кіберзагроз, кібербезпека, кіберрозвідка, індекс кібербезпеки, структура кіберрозвідки, кіберпростір.

Summary. Paper is dedicated to the study of international norms and rules regulating activities in the field of cyber intelligence of threats to information security, the structure of cyber intelligence of NATO member countries, the USA with the aim of implementing the best international practices in Ukraine to increase the level of cyber security and protect national interests. The stages of the development of cyber threat intelligence and the scientific approaches of domestic and foreign scientists to its research are analyzed. The analysis of international experience made it possible to reveal the relationship between cyber security and cyber threat intelligence, since cyber threat intelligence is an integral part of the overall strategy of ensuring cyber security, taking into account its intelligence and counter-intelligence aspects. The peculiarities of the structure of the cyber intelligence systems of the USA, NATO, and Ukraine, as well as regulatory documents that form policy, strategy, and determine the powers of state bodies in the field of cyber security and cyber intelligence, have been studied. The dynamics of changes in the national cyber security index (average indicator) of NATO member states, the USA and Ukraine were analyzed, since the overall level of cyber security in the countries is evaluated by this comprehensive indicator. Based on the generalization of the research results, it is proposed to implement a number of measures aimed at increasing the effectiveness of interaction between the subjects of the national cyber security system in the context of cyber intelligence tasks.

Introduction. In the context of the integration of society with digital technologies, cyber security is one of the priorities in the state's national security system. The dynamic development of information technologies and their convergence with artificial intelligence technologies affect the growth of the specific weight of cyber threats to information security in the segment of threats to the national security of countries. The growth of such influence on the functioning of both national and international governance structures creates a completely new security situation with challenges of a new technological level, with an increasingly complex cyber intelligence landscape.

At the same time, there is a struggle between the world's power centers to divide spheres of influence and strengthen their geopolitical positions in cyberspace. An increase in the intensity of interstate confrontation and intelligence-subversive activities in cyberspace is predicted; this will be reflected in an increase in the number of states that will seek to create and quickly develop their own cyber intelligence and proactively use modern technologies of intelligence and subversive activities in cyberspace. Russia's war against Ukraine demonstrates the important role of innovative technologies and digitalization of processes during hostilities. The separation of the essences of cyber intelligence and cyber threat intelligence (Cyber Threat Intelligence) is becoming more relevant. Thus, the research topic is relevant in the context of researching the role and means of cyber intelligence, normative and regulatory support for cyber intelligence and directions for improving the means and capabilities of responsible state bodies, as well as separating the essences of cyber intelligence and cyber threat intelligence in the methodological and practical bases of application.

Purpose. The purpose of the study is to study the international norms and rules governing activities in the field of cyber intelligence, the structure of cyber intelligence of NATO member countries, the USA to improve the existing structure in Ukraine and increase the level of cyber security, protect national interests and ensure stability in the digital world.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the regulation of activities in the field of cyber security and cyber intelligence of Ukraine, the USA and NATO countries; 2) works of domestic and foreign authors

conducting scientific and practical research in the field of cyber security in the public space, providing cyber intelligence, cyber threat intelligence and open-source intelligence.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the structure of cyber intelligence of Ukraine, the USA and NATO countries, components of the interconnection of cyber security and cyber threat intelligence); formalization, analysis and synthesis (for the construction of structural schemes of state bodies for the provision of cyber intelligence functions and the formation of information on the costs of ensuring cyber intelligence activities in the leading countries of the world); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article examines the international norms and rules governing activities in the field of cyber-intelligence of threats to information security, the structure of cyber-intelligence of NATO member countries, the USA with the aim of implementing the best international practices in Ukraine to increase the level of cyber security and protect national interests in cyberspace. The issue of normative-regulatory support of cyber-intelligence bodies on the example of the USA is revealed. The constituent structures of cyber intelligence agencies in Ukraine, the USA and NATO countries have been determined. The place of spending on cyber security in the national budgets of the world's leading countries has been clarified. The relationship between cyber security and cyber threat intelligence has been revealed, as cyber threat intelligence is an integral part of the overall cyber security strategy, taking into account its intelligence and counter-intelligence aspects.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on proposals for the harmonization of legislation with the leading countries of the world by NATO members, implementation of experience, development and implementation of methodological support, which will contribute to increasing the level of cyber security in Ukraine and protecting national interests in the digital world. It is worth noting that considering the wide application of the concept of cyber intelligence in the context of cyber security, consideration of this issue in the context of the activities of the intelligence agencies of Ukraine remains an urgent scientific task.

Key words: cyber threat intelligence, cyber security, cyber intelligence, cyber security index; structure of cyber intelligence, cyberspace.

Постановка проблеми. В умовах інтеграції суспільства з цифровими технологіями кібербезпека є одним із пріоритетів у системі національної безпеки держави. Динамічний розвиток інформаційних технологій та їх конвергенція з технологіями штучного інтелекту впливають на зростання питомої ваги кіберзагроз інформаційній безпеці у сегменті загроз національній безпеці країн. Зростання такого впливу на функціонування структур управління як національних, так і міжнародних, формує абсолютно нову безпекову ситуацію з викликами нового технологічного рівня, з дедалі складнішим ландшафтом кіберрозвідки.

В той же час між світовими центрами сили відбувається боротьба за поділ сфер впливу та посилення своїх геополітичних позицій у кіберпросторі. Прогнозується зростання інтенсивності міждержавного протистояння і розвідувально-підривної діяльності у кіберпросторі; це знайде своє відображення у збільшенні кількості держав, які прагнуть створити і швидко розвинути власну кіберрозвідку та проактивно використовувати сучасні технології розвідувально-підривної діяльності у кіберпросторі. Війна росії проти України демонструє важливу роль інноваційних технологій та цифровізації процесів під час бойових дій. Більшої актуальності набуває відокремлення сутностей кіберрозвідки та розвідки кіберзагроз (Cyber Threat Intelligence). Таким чином, тема дослідження є актуальною в контексті дослідження ролі та засобів кіберрозвідки, нормативно-регуляторного забезпечення кіберрозвідки та напрямів вдосконалення засобів та можливостей відповідальних державних органів, а також

відокремлення сутностей кіберрозвідки та розвідки кіберзагроз в методологічному та практичному базисах застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Перші наукові праці, які використовували термін «кіберрозвідка», з'явилися на початку 2000-х років. Вони були присвячені питанням збору та аналізу даних про кіберзагрози, методам виявлення атак та стратегії захисту. Зарубіжні дослідники розглядали дану проблематику переважно з позиції інструментів і методів розвідки з відкритих джерел (OSINT), тобто збір, оцінка, аналіз і розповсюдження інформації з загальнодоступних джерел, таких як медіа (засоби масової інформації), соціальні мережі, форуми та блоги, для використання в цілях розвідки або як доказ для допомоги у внутрішніх розслідуваннях. Серед таких досліджень можна виділити праці С. Адамс (S. Adams) [1], С. Д. Гібсон (S. D. Gibson) [2], Н. А. Хасан (N. A. Hassan), & Р. Хіжазі (R. Hijazi) [3], Дж. Селянко (J. Selianko) [4], Х. Дж. Уільямс (H. J. Williams), & Блум (Blum) [5].

Українські вчені досліджують кіберрозвідку переважно через призму кібербезпеки та кіберзахисту у контексті національної безпеки. С. Петров [6] дослідив сучасні проблеми розбудови національної системи кібербезпеки України та обґрунтував посилення міжнародної співпраці і необхідність вдосконалення чинного законодавства в умовах зростання кількості й складності кіберзлочинів. Дослідження В. Шемчука [7] свідчать, що кібербезпека є пріоритетом не лише держав, а і їх регіональних об'єднань та світової спільноти в цілому. О. Козицька [8] дослідила кіберрозвідку на основі відкритих джерел як метод

отримання криміналістично значимої інформації задля виконання завдань, спрямованих на виявлення, розкриття та розслідування кримінальних правопорушень, встановлення місцезнаходження розшукуваних осіб. Г. Піскорська та Н. Яковенко акцентують увагу на напрямках міжнародної взаємодії у кіберпросторі [9]. І. Доронін [10] наголошує на недосконалості термінологічної бази та необхідності законодавчого встановлення вимог до порядку звітування суб'єктів кібербезпеки. Праці І. Забара [11] присвячені напрямкам міжнародно-правового регулювання інформаційної безпеки та кібербезпеки. Питання аудиту кібербезпеки в державних установах, кібербезпеки в публічному секторі, впливу кіберзлочинності, існуючі проблеми протидії та формування систем кібербезпеки в органах публічної влади присвячені роботі [12; 13; 14; 15; 16]. Разом з тим слід зазначити, що комплексного дослідження кіберрозвідки та визначення складових її підсистем (Cyber Threat Intelligence, OSINT та інші), їх інституціонального складу та зв'язків між ними не проводилося.

Мета статті полягає у вивченні міжнародних норм та правил, що регулюють діяльність у сфері кіберрозвідки, структури кіберрозвідки країн-членів НАТО, США для удосконалення існуючої структури в Україні та підвищення рівня кібербезпеки, захисту національних інтересів та забезпечення стабільності у цифровому світі.

Матеріали і методи. Під час проведення дослідження використані загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, а для з'ясування місця і ролі кіберрозвідки в системі кіберзахисту — метод структурно-функціонального аналізу. Історико-правовий метод використовувався для вивчення наукових праць, присвячених кіберрозвідці. Застосування методів аналізу та синтезу сприяло ефективному розробленню рекомендацій щодо організації взаємодії кіберрозвідки із суб'єктами національної системи кібербезпеки.

Виклад основного матеріалу. Кіберрозвідка загроз (Cyber Threat Intelligence) є важливим інструментом для захисту від сучасних кіберзагроз, допомагаючи державам бути більш проактивними в своєму підході до кібербезпеки загроз [17; 18]. Історія розвитку кіберрозвідки загроз є відносно новою порівняно з іншими видами розвідки, проте вона має свої важливі етапи та події (рис. 1).

Кіберрозвідка продовжує розвиватися, пристосовуючись до нових викликів та технологій. Вона стає важливим інструментом для запобігання, виявлення та реагування на кіберзагрози в сучасному цифровому світі на регіональному та національному рівнях та є елементом кібербезпеки [19; 20; 21]. Згідно з Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [22] під кібербезпекою розуміють захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якої забезпечу-

ються сталий розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі, а кіберрозвідка визначається як діяльність, що здійснюється розвідувальними органами у кіберпросторі або з його використанням.

Для виявлення взаємозв'язку між цими сутностями Фондом академії електронного врядування Естонії розроблено і реалізується Національний індекс кібербезпеки (NCSI), а Глобальний індекс кібербезпеки (GCI) укладає Міжнародний союз електров'язку (МСЕ), він є ініціативою для зацікавлених сторін, спрямованою на підвищення обізнаності щодо кібербезпеки та вимірювання прихильності країн до кібербезпеки та її широкого застосування в різних галузях і секторах. Рівень розвитку кібербезпеки кожної країни аналізується за п'ятьма категоріями: правові заходи, технічні заходи, організаційні заходи, розбудова потенціалу та співробітництво. Зазначені індекси є комплексними показниками, що оцінюють рівень кібербезпеки країн і є тісно пов'язаними з розвідкою кіберзагроз, оскільки кіберрозвідка є невід'ємною частиною загальної стратегії забезпечення кібербезпеки.

Взаємозв'язок між кібербезпекою і розвідкою кіберзагроз наведено на рис. 2.

На рис. 3 наведено динаміку національного індексу кібербезпеки (середній показник) по країнах-членах НАТО, США, Україні. США демонструють постійне покращення свого індексу кібербезпеки, що відображає посилені заходи та політику протидії кіберзагрозам. Ця тенденція вказує на тверду прихильність підтримці та вдосконаленню національної системи кібербезпеки, в тому числі її інфраструктури. Показник країн НАТО демонструє зростання.

Зазначене свідчить про спільні зусилля держав-членів для зміцнення їх кіберзахисту, обміну найкращими практиками та посилення співпраці з метою ефективної протидії кіберзагрозам. Індекс України продемонстрував значне покращення функціонування національної системи кібербезпеки, що свідчить про стале впровадження нових заходів кібербезпеки та міжнародну підтримку, зокрема з боку НАТО, для посилення її кіберспроможності [24; 25].

Слід зазначити, що для забезпечення ефективності кіберрозвідки необхідне стабільне та достатнє фінансування, оскільки така діяльність потребує відповідного апаратного забезпечення, спеціалізованого програмного забезпечення, підтримки та постійного удосконалення системи моніторингу та аналізу даних, залучення та мотивації висококваліфікованих фахівців з кібербезпеки, аналітиків даних та інженерів програмного забезпечення тощо. Постійний розвиток технологій вимагає від фахівців з кіберрозвідки постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації. Також, відповідного фінансування вимагає проведення операцій з кіберрозвідки, включаючи витрати на зв'язок, ліцензії,

підписки на інформаційні ресурси, інвестування у нові технології та методи захисту та атаки, що є необхідним для випередження кіберзлочинців.

Відомості щодо витрат на кіберрозвідку складно виокремити, водночас певні тенденції можна про-

слідкувати шляхом аналізу витрат на оборону для країн НАТО, США та України (табл. 1).

Країни НАТО зобов'язалися витратити щонайменше 2% свого ВВП на оборону, при цьому багато країн блоку збільшують свої бюджети у відповідь

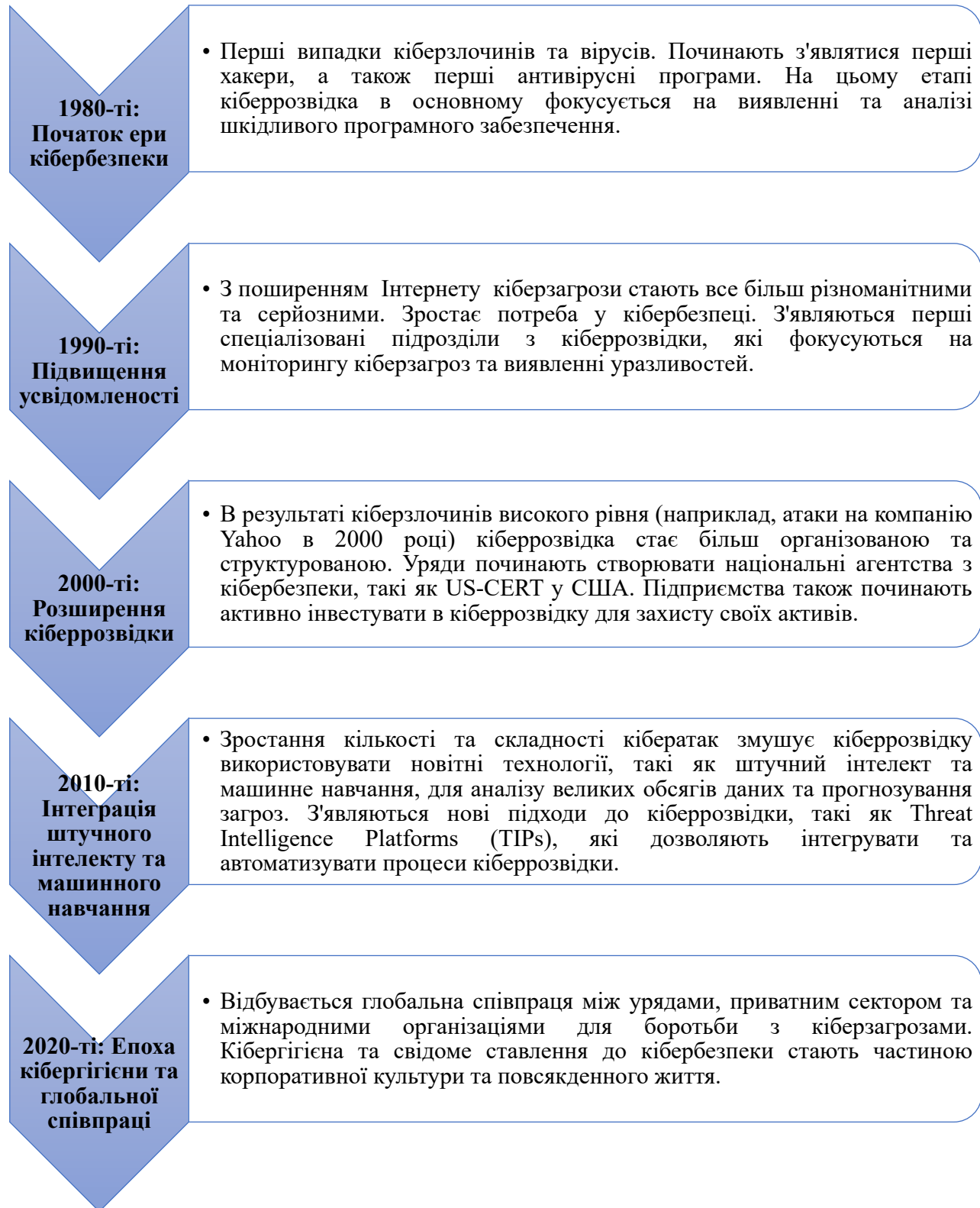


Рис. 1. Етапи розвитку кіберрозвідки загроз
Джерело: ілюстративна наукова пропозиція автора

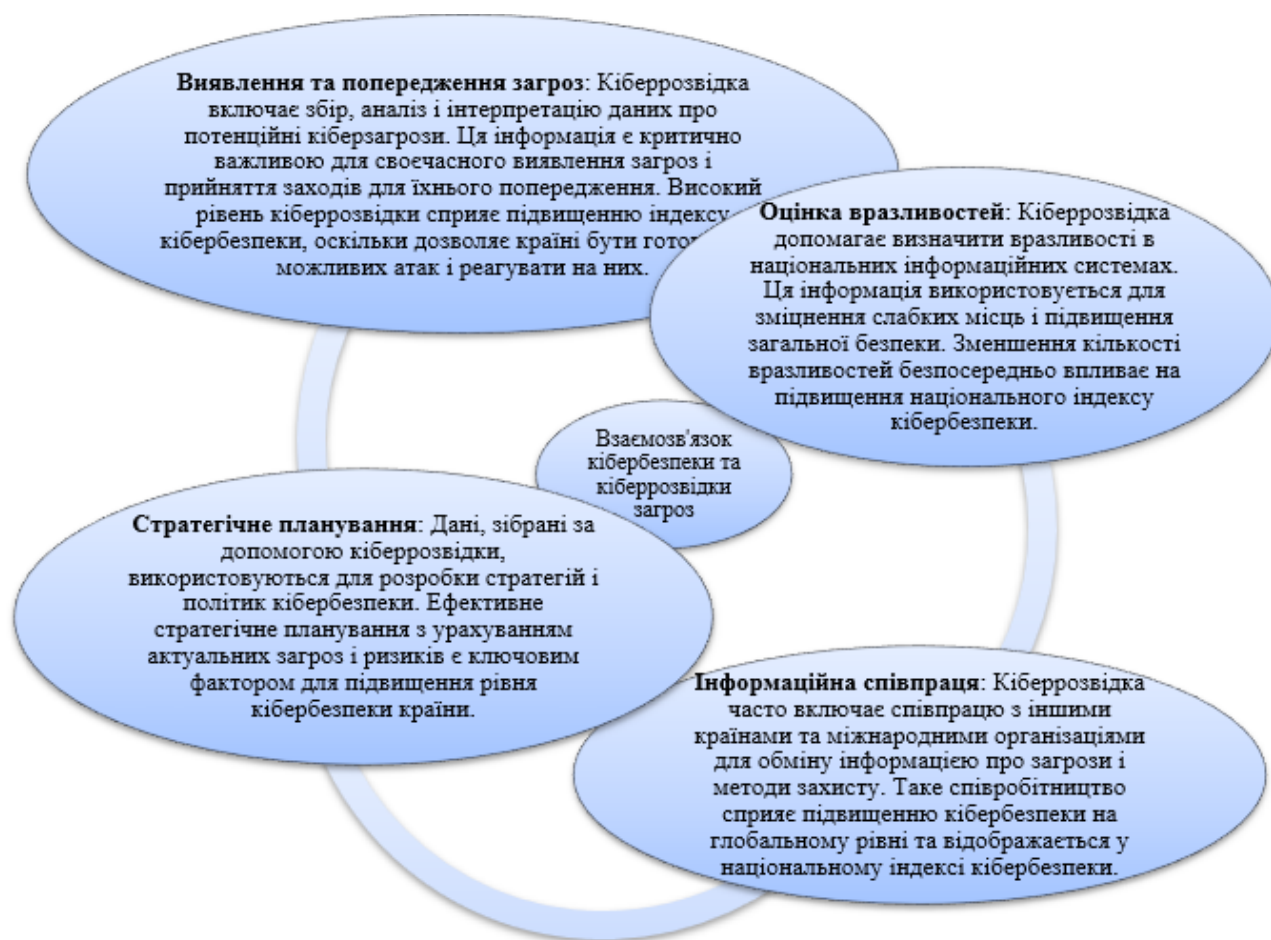


Рис. 2. Взаємозв'язок між кібербезпекою і кіберрозвідкою

Джерело: власна пропозиція автора

на геополітичну напруженість, потреби безпеки та зростання кількості та якості загроз у кіберпросторі. США збільшили витрати із 721 мільярда доларів у 2019 р. до 860 мільярдів доларів у 2023 р. Німеччина — з 52 мільярдів доларів у 2019 р. до 68 мільярдів доларів у 2023 р. Велика Британія — від 55

мільярдів доларів у 2019 р. до 65 мільярдів доларів у 2023 р. Франція — з 48 мільярдів доларів у 2019 р. до 56 мільярдів доларів у 2023 р.

Витрати на оборону України через війну зросли з приблизно удвічі — з 4,7 мільярда доларів у 2019 р. до близько 10 мільярдів доларів США у 2023 р. [26–29].

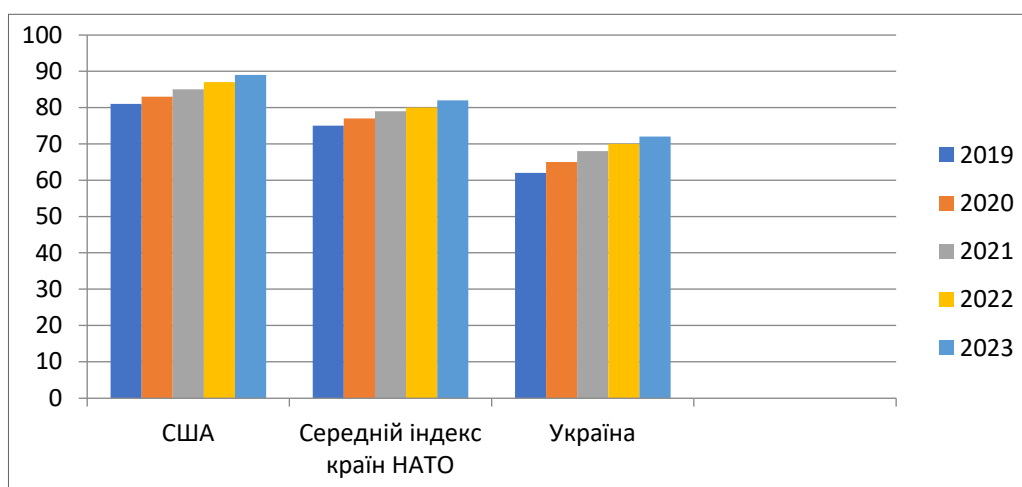


Рис. 3. Динаміка національного індексу кібербезпеки (середній показник)

Джерело: систематизовано автором на основі [23]

Таблиця 1

Витрати на оборону для країн НАТО, США та України, млрд. дол. США [26–29]

Країна	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Сполучені Штати	721	738	755	801	860
Німеччина	52	55	59	64	68
Об'єднане Королівство	55	58	60	63	65
Франція	48	50	52	54	56
Україна	4.7	5.2	6.0	7.5	10

Джерело: систематизовано автором на основі [26–29]

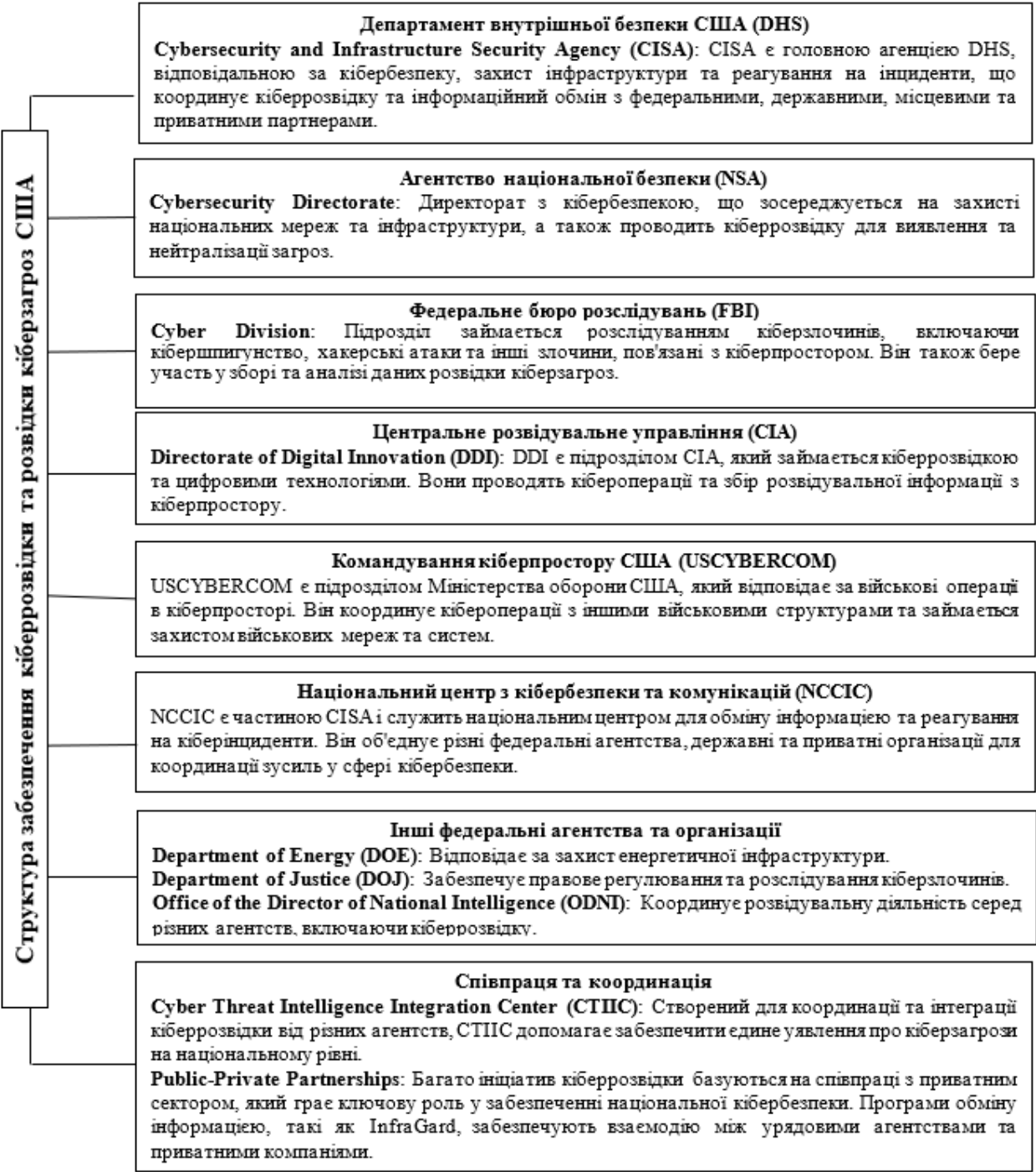


Рис. 4. Структура кіберрозвідки США
Джерело: ілюстративна наукова пропозиція автора

Світові лідери вже сформували загальнодержавні системи кібербезпеки як найбільш оптимальні організаційні структури, які здатні в короткий проміжок часу акумулювати сили та засоби компетентних органів для протидії кіберзагрозам та проведення активних заходів щодо потенційних загроз в кіберрозвідки та розвідки з кіберзагроз США, країн-членів НАТО та України.

У Сполучених Штатах кіберрозвідка регламентується низкою нормативних документів, які визначають політику, стратегію та обов'язки різних державних органів у сфері кібербезпеки та кіберрозвідки (табл. 2).

Так, структура кіберрозвідки та розвідки з кіберзагроз США є багаторівневою та охоплює кілька ключових організацій та агентств, які співпрацюють для забезпечення національної кібербезпеки. На Рис. 4 наведено основні компоненти цієї багаторівневої структури, що дозволяє США ефективно виявляти, аналізувати та реагувати на кіберзагрози, забезпечуючи захист національних інтересів та інфраструктури.

Ці нормативні документи забезпечують комплексний підхід до регулювання кіберрозвідки та кібербезпеки в США, встановлюючи правові та про-

Таблиця 2

Нормативні документи, що регламентують кіберрозвідку США

Назва документу	Зміст
Homeland Security Act (2002)	Цей закон створив Департамент внутрішньої безпеки США (DHS) та надав йому широкі повноваження у сфері захисту національної інфраструктури, включаючи кібербезпеку. Закон також передбачає створення Національного центру з кібербезпеки та комунікацій (NCCIC).
Federal Information Security Management Act (FISMA) (2002, оновлений у 2014)	Закон встановлює вимоги до захисту інформаційних систем федеральних агентств, включаючи вимоги до управління ризиками та забезпечення безпеки інформаційних систем.
Cybersecurity Information Sharing Act (CISA) (2015)	Закон сприяє обміну інформацією про кіберзагрози між приватним сектором і урядом, створюючи правову основу для захисту компаній, що надають таку інформацію, від юридичної відповідальності.
National Defense Authorization Act (NDAA)	Щорічний закон про оборонний бюджет часто включає положення щодо кібербезпеки та кібероперацій, надаючи Міністерству оборони США (DoD) та іншим агентствам конкретні повноваження у сфері кіберзахисту та кіберрозвідки.
Executive Order 13636 "Improving Critical Infrastructure Cybersecurity" (2013)	Указ президента США, який встановлює політику щодо захисту критичної інфраструктури від кіберзагроз та покладає на федеральні агентства завдання з розробки та впровадження стандартів кібербезпеки.
Executive Order 13800 "Strengthening the Cybersecurity of Federal Networks and Critical Infrastructure" (2017)	Указ спрямований на підвищення кібербезпеки федеральних мереж та критичної інфраструктури, включаючи вимоги до оцінки ризиків та покращення механізмів обміну інформацією.
National Cyber Strategy (2018)	Стратегія визначає національні пріоритети та напрямки політики США у сфері кібербезпеки, включаючи захист критичної інфраструктури, зміцнення кібервідповідальності та розвиток міжнародного співробітництва.
Department of Defense Cyber Strategy (2018)	Стратегія Міністерства оборони США щодо кібероперацій та кіберзахисту, включаючи оборону національних мереж, розробку кіберздатностей та підготовку до кіберконфліктів.
NIST Cybersecurity Framework	Рамкова методика кібербезпеки, розроблена Національним інститутом стандартів і технологій (NIST). Вона включає стандарти, керівні принципи та кращі практики для управління ризиками кібербезпеки.
Federal Risk and Authorization Management Program (FedRAMP)	Програма стандартизує підхід до забезпечення безпеки хмарних сервісів, що використовуються федеральними агентствами, забезпечуючи спільні вимоги до кібербезпеки та процедури авторизації.
National Institute of Standards and Technology (NIST) Special Publications (SP)	Серія публікацій, які надають рекомендації та стандарти щодо різних аспектів кібербезпеки, включаючи управління ризиками, захист інформаційних систем.

Джерело: складено автором, ілюстративна наукова пропозиція автора

цедурні рамки для захисту національних інтересів у кіберпросторі.

Структура кіберрозвідки країн-членів НАТО є складною та багаторівневою, оскільки кожна країна має власні організації та підрозділи, відповідальні за кібербезпеку та кіберрозвідку. Проте, існують за-

гальні риси та спільні структури, які забезпечують координацію між країнами-членами. Основні компоненти кіберрозвідки країн НАТО включають національні кіберрозвідувальні агентства, військові підрозділи, а також міжнародні організації НАТО, які сприяють співпраці та обміну інформацією (рис. 5).

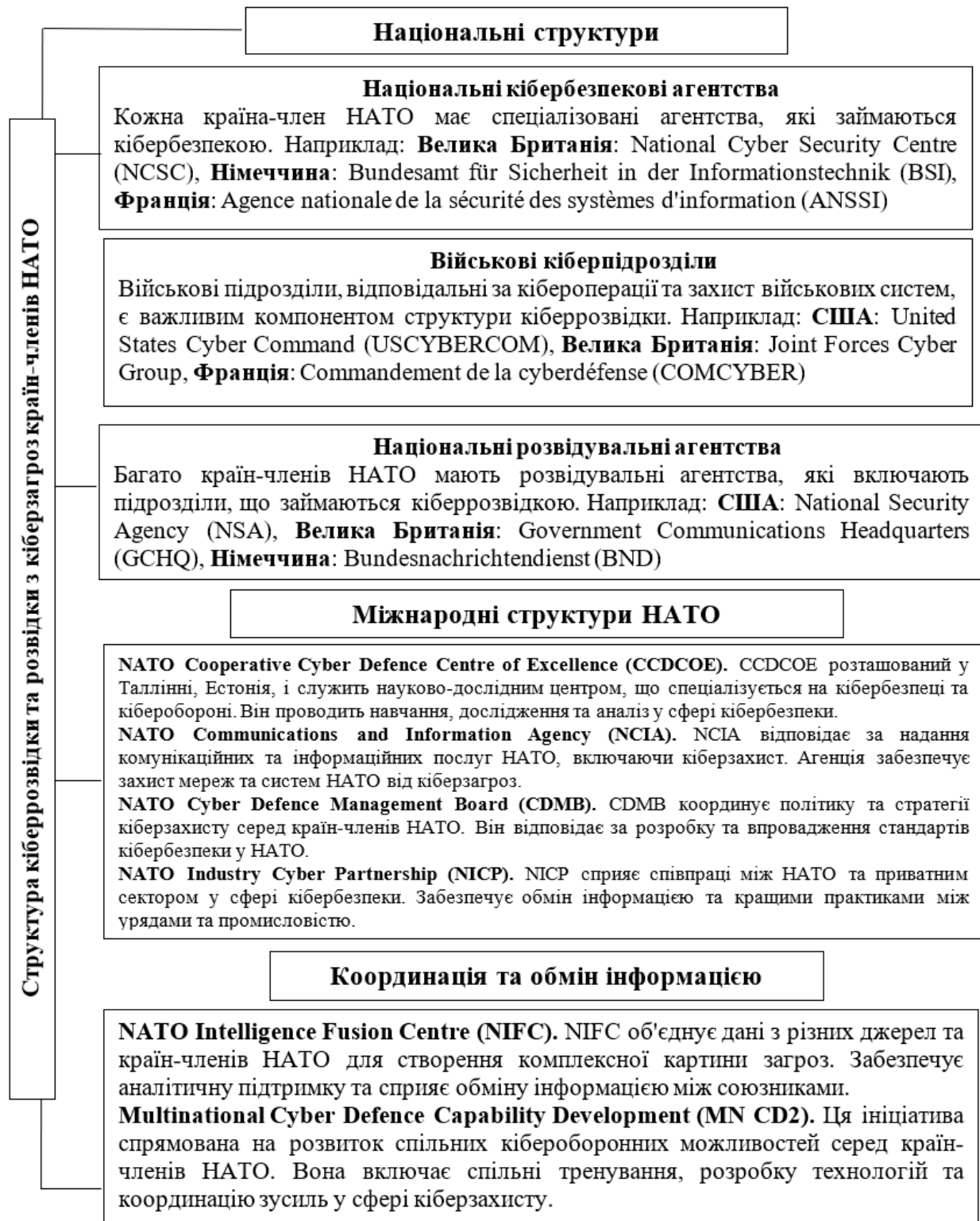


Рис. 5. Структура кіберрозвідки та розвідки з кіберзагроз країн-членів НАТО

Джерело: ілюстративна наукова пропозиція автора

Структура кіберрозвідки та розвідки з кіберзагроз країн-членів НАТО є гнучкою та децентралізованою, що дозволяє кожній країні розробляти власні підходи до кібербезпеки, одночасно співпрацюючи в рамках НАТО для забезпечення загального захисту від кіберзагроз.

Структура кіберрозвідки та розвідки з кіберзагроз в Україні складається з кількох ключових організа-

цій та відомств, які співпрацюють для забезпечення кібербезпеки країни, та зв'язків між ними. Основні компоненти цієї структури включають державні органи, військові підрозділи та спеціалізовані агентства. Нижче наведено основні елементи структури кіберрозвідки в Україні (рис. 6).

Ця структура є важливою складовою функціонування національної системи кібербезпеки, яка

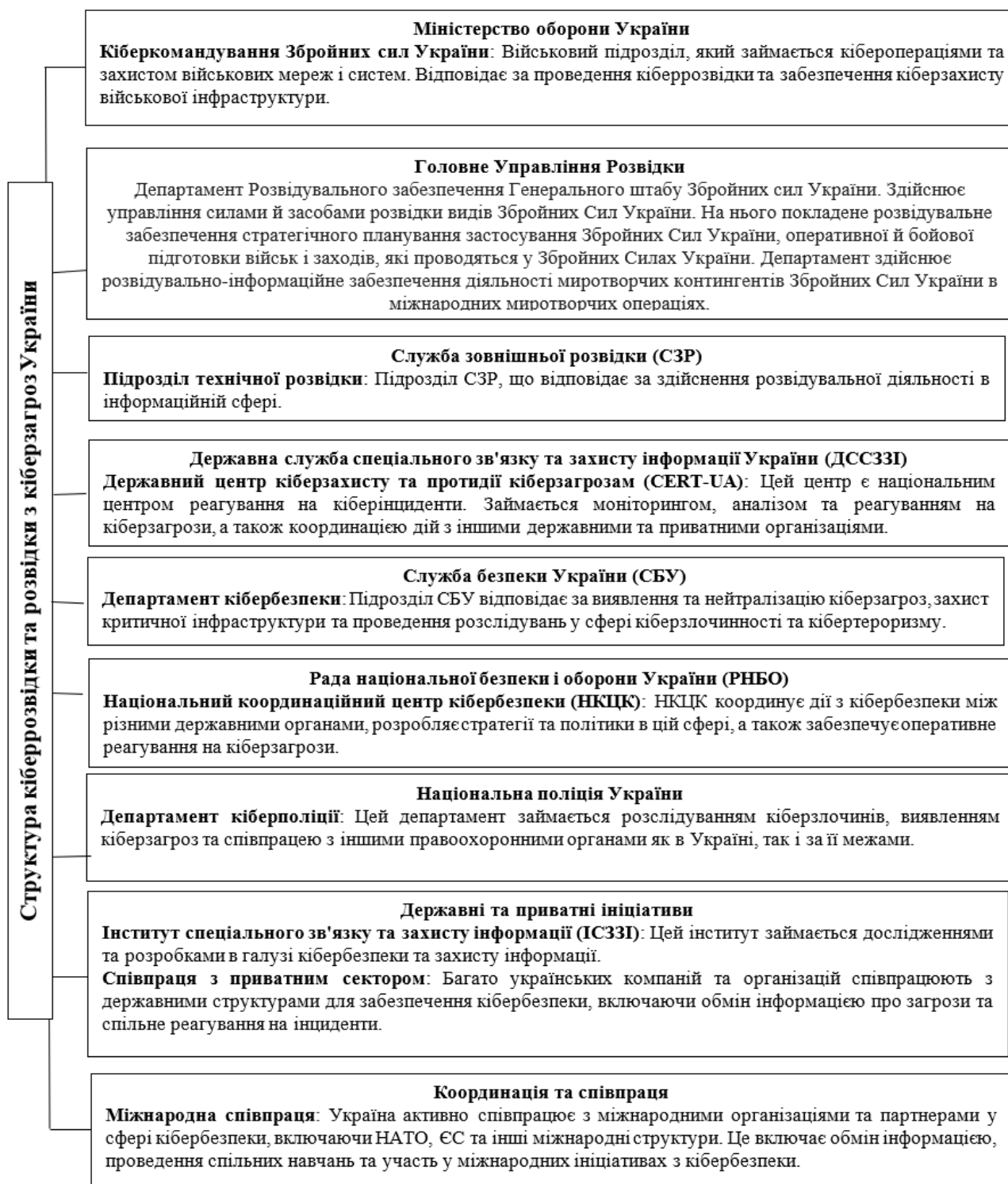


Рис. 6. Структури кіберрозвідки та розвідки з кіберзагроз в Україні
Джерело: ілюстративна наукова пропозиція автора

включає сукупність суб'єктів забезпечення кібербезпеки та взаємопов'язаних заходів політичного, науково-технічного, інформаційного, освітнього характеру, організаційних, правових, оперативно-розшукових, розвідувальних, контррозвідувальних, оборонних, інженерно-технічних заходів, а також заходів криптографічного і технічного захисту національних інформаційних ресурсів, кіберзахисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На підставі проведеного дослідження слід зазначити, що розвиток сучасних інформаційних технологій зумовлює необхідність постійного удосконалення функціонування кіберрозвідки та розвідки з кіберзагроз. Відокремлення цих двох сутностей в США та інших країнах НАТО зумовлено структурою та нормативно-законодавчим забезпеченням. З огляду на завдання приведення структури та методів роботи у відповідність до стандартів НАТО, впровадження сучасних технологій, гармонізація підходів до збору, аналізу та захисту інформації, виявлення загроз в кіберпросторі, посилення технічних видів розвідки та розширення можливостей кіберрозвідки, що зумовлені геополітичною ситуацією, вимогами до членства НАТО, глобальними викликами, досвідом повномасштабної агресії Російської Федерації та внутрішніми реформами розвідувальних органів такий підхід відображає сучасний стан та напрями подальшого вдосконалення органів відповідальних за заходи з кіберрозвідки та розвідки кіберзагроз одночасно. Війна Росії проти

України вимагає якнайшвидше поглибити співпрацю з міжнародними організаціями, такими як НАТО та ЄС, для обміну передовими практиками та інформацією, активізувати спільні навчання та тренінги з міжнародними партнерами. У цьому контексті особливої уваги слід надати кадровому забезпеченню, а саме — створити освітні програми у співпраці з провідними світовими університетами та навчальними закладами з цього напрямку. Забезпечити фахівців сучасним програмним та апаратним забезпеченням для збору, аналізу та моніторингу кіберзагроз, що вимагає залучення інвестицій в розробку та впровадження нових технологій для випередження кіберзлочинців, а також включити витрати на кіберрозвідку у національний бюджет з чітким виділенням коштів, враховуючи досвід США та країн-членів НАТО.

Необхідним є розвиток національної системи обміну інформацією про кіберзагрози між державними органами, приватним сектором та міжнародними партнерами. Україні також доцільно використовувати індекси кібербезпеки для аналізу прогресу та коригування стратегії у разі необхідності.

Впровадження цих пропозицій сприятиме підвищенню рівня кібербезпеки в Україні та захисту національних інтересів у цифровому світі. Варто зазначити, що з огляду на широке застосування поняття кіберрозвідка в контексті кібербезпеки актуальним науковим завданням залишається розгляд цього питання в контексті діяльності розвідувальних органів України.

Література

1. Adams S. An introduction to OSINT and III. 2020. URL: <https://www.intelligencewithsteve.com/post/an-introduction-to-osint-and-iii> (дата звернення: 28.06.2024).
2. Gibson S.D. Open Source Intelligence (OSINT): a contemporary intelligence lifeline: *PhD Tesis*. Cranfield University. 2007. URL: <https://www.scribd.com/document/552940969/2007-OPEN-SOURCE-INTELLIGENCE-a-Contemporary-Intelligence-Lifeline> (дата звернення: 28.06.2024).
3. Hassan N.A., Hijazi R. Open Source Intelligence Methods and Tools. 2018. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3213-2_1.
4. Selianko J. NATO Open Source Intelligence Handbook. 2001. URL: <https://archive.org/details/NATOOSINTHandbookV1.2/mode/2up> (дата звернення: 28.06.2024).
5. Williams H.J., Blum I. Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise. 2018. doi: <https://doi.org/10.7249/RR1964>.
6. Петров С. Розбудова національної системи кібербезпеки України як необхідний елемент розвитку інформаційного суспільства. *Вісник ХНУВС*. 2021. № 4 (95). С. 146–156.
7. Шемчук В.В. Основні напрямки міжнародного співробітництва у сфері кібербезпеки. *Вчені записки. Серія: Юридичні науки. Кримінальне право та кримінологія; кримінально-виконавче право*. 2018. Т. 29(68), № 2. С. 125–129.
8. Козицька О. Загальна характеристика кіберрозвідки на основі відкритих джерел як методу отримання криміналістично значущої інформації. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2021. № 3. С. 91–98.
9. Піскорська Г.А., Яковенко Н.Л. Сучасні виклики і загрози в кіберпросторі: формування механізму міжнародної інформаційної безпеки. *International relations, part «Political science»*. 2018. № 18–19(2). URL: <https://cutt.ly/GQCBYfV> (дата звернення: 28.06.2024).
10. Доронін І.М. Організація звітування суб'єктів кібербезпеки. *Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф.* Київ : Нац. акад. СБУ, 2019. URL: <https://cutt.ly/5QCBPIq> (дата звернення: 28.06.2024).

11. Забара І.М. Кібернетична безпека держави в умовах розвитку штучного інтелекту: до питання визначення напрямків міжнародно-правового регулювання. *Актуальні проблеми управління інформаційною безпекою держави: зб. тез наук. доп. наук.-практ. конф.* Київ : Нац. акад. СБУ, 2019. URL: http://academy.ssu.gov.ua/upload/file/konf_04_04_2019.pdf (дата звернення: 28.06.2024).
12. Аудит інформаційної безпеки як необхідна складова управління в державних установах. URL: <http://db.kh.ua/index.php/db/article/view/1176> (дата звернення: 28.06.2024).
13. Котух Є.В. Кібербезпека у публічному секторі : монографія. Харків : Колегіум, 2021. 271 с.
14. Kotukh Y. V., Kislov D. V., Yarovoi T. S., Kotsiuba R. O., Bondarenko O. H. Cybercrime and subculture of cybercriminals. *Linguistics and Culture Review*. 2021. 5(S4). P. 858–869. doi: <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS4.1769>.
15. Котух Є. Кіберзброя: проблеми та перспективи протидії кіберзлочинності. *ЗС: зовнішні справи*. 2012. URL: <http://www.uaforeignaffairs.com/en/expert-opinion/view/article/kiberzbroja-problemi-ta-perspektivi-protidiji-kiberzlo> (дата звернення: 28.06.2024).
16. Котух Є.В. Формування систем кібербезпеки в органах публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3.
17. Котух Є.В. Основні виклики врядування у сфері кібербезпеки. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 4 (71). С. 38–46.
18. Котух Є.В. Теоретико-методологічна модель розробки національної стратегії кібербезпеки. *Наукові перспективи*. 2021. № 6 (12). С. 39–52.
19. Котух Є.В. Особливості національної та регіональної політики у сфері кібербезпеки. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 4(67). С. 40–47.
20. Котух Є.В. Проблеми кібербезпеки в сучасному світі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2(56). С. 33–38.
21. Котух Є.В. Особливості забезпечення кібербезпеки в публічному секторі в умовах глобалізації. *Державне будівництво*. 2019. № 2. URL: <http://db.journal.kharkiv.ua/index.php/db/article/view/65/60> (дата звернення: 28.06.2024).
22. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 р. № 2163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 28.06.2024).
23. National Cyber Security Index. URL: <https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/>; <https://www.itu.int/pub/D-STR-GCI.01> (дата звернення: 28.06.2024).
24. NATO's role in cyberspace. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/12/natos-role-in-cyberspace/index.html> (дата звернення: 28.06.2024).
25. Statement of the NATO-Ukraine Commission. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_170408.htm (дата звернення: 28.06.2024).
26. Defence Expenditures of NATO Countries (2014–2022). URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_197050.htm (дата звернення: 28.06.2024).
27. NATO Spending by Country 2024. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/nato-spending-by-country> (дата звернення: 28.06.2024).
28. Defence Expenditure of NATO Countries (2014–2021). URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_184844.htm (дата звернення: 28.06.2024).
29. Defence expenditures and NATO's 2% guideline. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49198.htm?selectedLocale=tk (дата звернення: 28.06.2024).

References

1. Adams, S. (2020). An introduction to OSINT and III. Retrieved from <https://www.intelligencewithsteve.com/post/an-introduction-to-osint-and-iii>.
2. Gibson, S.D. (2007). Open Source Intelligence (OSINT): a contemporary intelligence lifeline: *PhD Thesis*. Cranfield University. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/552940969/2007-OPEN-SOURCE-INTELLIGENCE-a-Contemporary-Intelligence-Lifeline>.
3. Hassan, N.A., & Hijazi, R. (2018). Open Source Intelligence Methods and Tools. doi: https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3213-2_1.
4. Selianko, J. (2001). NATO Open Source Intelligence Handbook. Retrieved from <https://archive.org/details/NA-TOOSINTHandbookV1.2/mode/2up>.
5. Williams, H.J., & Blum, I. (2018). Defining Second Generation Open Source Intelligence (OSINT) for the Defense Enterprise. doi: <https://doi.org/10.7249/RR1964>.
6. Petrov, S. (2021). Development of the national cyber security system of Ukraine as a necessary element of the development of the information society. *Visnyk KhNUVS — Bulletin of KhNUI A*. No. 4 (95). P. 146–156 [in Ukrainian].
7. Shemchuk, V.V. (2018). Main directions of international cooperation in the field of cyber security. *Scientific notes. Series: Legal sciences. Criminal law and criminology; criminal executive law*. Vol. 29(68), No. 2. P. 125–129 [in Ukrainian].

8. Kozytska, O. (2021). General characteristics of cyber intelligence based on open sources as a method of obtaining forensically significant information. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. No. 3. P. 91–98 [in Ukrainian].
9. Piskorska, G. A., & Yakovenko, N. L. (2018). Modern challenges and threats in cyberspace: formation of the mechanism of international information security. *International relations, part "Political science"*. No. 18–19(2). URL: <https://cutt.ly/GQCBYfV> [in Ukrainian].
10. Doronin, I. M. (2019). Organization of reporting of cyber security subjects. *Actual problems of state information security management: Coll. theses of sciences add. science and practice conf.* Kyiv: National. Acad. SBU. URL: <https://cutt.ly/5QCBPIq> [in Ukrainian].
11. Zabara, I. M. (2019). Cybernetic security of the state in the conditions of the development of artificial intelligence: to the issue of determining the directions of international legal regulation. *Actual problems of state information security management: coll. theses of sciences add. science and practice conf.* Kyiv: National. Acad. SBU. URL: http://academy.ssu.gov.ua/upload/file/konf_04_04_2019.pdf [in Ukrainian].
12. Audit of information security as a necessary component of management in state institutions. URL: <http://db.kh.ua/index.php/db/article/view/1176>.
13. Kotukh, E. V. (2021). Cyber security in the public sector: monograph. Kharkiv: Collegium [in Ukrainian].
14. Kotukh, Y. V., Kislov, D. V., Yarovoi, T. S., Kotsiuba, R. O., & Bondarenko, O. H. (2021). Cybercrime and subculture of cybercriminals. *Linguistics and Culture Review*. No. 5 (S4). P. 858–869. doi: <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS4.1769>.
15. Kotukh, Y. (2012). Cyber weapons: problems and prospects of countering cybercrime. *Ministry of Foreign Affairs: foreign affairs*. URL: <https://uaforeignaffairs.com/en/journal-item/23> [in Ukrainian].
16. Kotukh, Y. V. (2020). Formation of cyber security systems in public authorities. *Public Administration: Improvement and Development*. No. 3 [in Ukrainian].
17. Kotukh, Y. V. (2020). The main challenges of governance in the field of cyber security. *Theory and practice of public administration*. No. 4 (71). P. 38–46 [in Ukrainian].
18. Kotukh, Y. V. (2021). Theoretical and methodological development model of the national cyber security strategy. *Scientific prospects*. No. 6 (12). P. 39–52 [in Ukrainian].
19. Kotukh, Y. V. (2019). Peculiarities of national and regional policy in the field of cyber security. *Theory and practice of public administration*. No. 4(67). P. 40–47.
20. Kotukh, Y. V. (2019). Problems of cyber security in the modern world. *Actual problems of public administration*. No. 2(56). P. 33–38 [in Ukrainian].
21. Kotukh, Y. V. (2019). Peculiarities of ensuring cyber security in the public sector in the conditions of globalization. *State construction*. No. 2 [in Ukrainian].
22. On the main principles of ensuring cyber security of Ukraine: Law of Ukraine dated 05.10.2017 No. 2163. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> [in Ukrainian].
23. National Cyber Security Index. URL: <https://ncsi.ega.ee/ncsi-index/>; <https://www.itu.int/pub/D-STR-GCI.01>.
24. NATO's role in cyberspace. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/12/natos-role-in-cyberspace/index.html> (date of access: 28.06.2024).
25. Statement of the NATO-Ukraine Commission. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_170408.htm.
26. Defense Expenditures of NATO Countries (2014–2022). URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_197050.htm.
27. NATO Spending by Country 2024. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/nato-spending-by-country>.
28. Defense Expenditure of NATO Countries (2014–2021). URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/news_184844.htm.
29. Defense expenditures and NATO's 2% guideline. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_49198.htm?selectedLocale=tk.

Стаття надійшла до редакції 19.07.2024

УДК 342.85:658.5.5

Магомедов Андрій Омарович

*кандидат історичних наук,
здобувач кафедри історії та культури України
Університет Григорія Сковороди в Переяславі*

Magomedov Andrii

PhD in History,

Applicant of the Department of History and Culture of Ukraine

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID: 0000-0001-5919-2340

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10106

ІННОВАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

INNOVATIONS IN PUBLIC MANAGEMENT OF CRITICAL INFRASTRUCTURE

Анотація. Вступ. В контексті сучасних глобальних викликів та загроз, ефективне управління критичною інфраструктурою є вирішальною проблемою для національної безпеки та стабільності. Україна, яка стикається зі складнощами управління критичною інфраструктурою через наслідки повномасштабної військової агресії. Досягнення стійкої та ефективної безпеки об'єктів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні є пріоритетом для забезпечення стабільності та безпеки суспільства.

Мета. Метою дослідження є аналіз особливостей впровадження інноваційних підходів у публічне управління для трансформації об'єктів критичної інфраструктури, ідентифікація ключових проблем та викликів у цій сфері та розробка рекомендацій щодо практичного впровадження отриманих результатів. Об'єктом дослідження є процес впровадження інноваційних підходів у публічне управління, а предметом – трансформація об'єктів критичної інфраструктури. Особлива увага зосереджена на ідентифікації проблем управління критичною інфраструктурою, пов'язаних із повномасштабним військовим вторгненням російської федерації, та шляхів їх подолання.

Матеріали і методи. У дослідженні були використані методи аналізу та синтезу наукових джерел, включаючи вітчизняну та зарубіжну літературу, результати конференцій, а також досвід провідних науковців у галузі. Крім того, були використані методи аналізу та порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних підходів.

Результати. У дослідженні було проведено аналіз теоретичних підходів до поняття «інновації» у сфері управління критичною інфраструктурою, виявлено ключові проблеми та виклики, з якими стикаються органи державної влади у процесі трансформації, та розроблені рекомендації щодо їх подолання. На підставі отриманих результатів дослідження були сформульовані рекомендації щодо практичного впровадження інноваційних підходів у публічне управління для трансформації об'єктів критичної інфраструктури в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Вони включають у себе необхідність залучення всіх зацікавлених сторін, створення механізмів підтримки та фінансування, а також посилення співпраці між публічним та приватним сектором.

Перспективи. Перспективами подальших досліджень є інновації в публічному управлінні сферою критичної інфраструктури є дослідження ефективності цифрових рішень у критичній інфраструктурі, зокрема, використання штучного інтелекту та великих даних, інноваційних підходів до кібербезпеки в критичній інфраструктурі та оцінка економічної доцільності інноваційних проектів у сфері критичної інфраструктури.

Ключові слова: інноваційні підходи, публічне управління, критична інфраструктура, безпека, ризики, управління ризиками, громадська безпека.

Summary. Introduction. In the context of today's global challenges and threats, the effective management of critical infrastructure is a critical issue for national security and stability. Ukraine, which faces the complexities of managing critical infrastructure due to the consequences of full-scale military aggression. Achieving sustainable and effective security of critical infrastructure facilities in the conditions of martial law in Ukraine is a priority for ensuring the stability and security of society.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the features of the implementation of innovative approaches in public administration for the transformation of critical infrastructure objects, to identify key problems and challenges in this area, and to develop recommendations for the practical implementation of the obtained results. The object of research is the process of introducing innovative approaches in public administration, and the subject is the transformation of critical infrastructure objects. Particular attention is focused on the identification of critical infrastructure management problems associated with a full-scale military invasion of the Russian Federation and ways to overcome them.

Materials and methods. The research used methods of analysis and synthesis of scientific sources, including domestic and foreign literature, results of conferences, as well as the experience of leading scientists in the field. In addition, analytical and comparative analysis methods were used to evaluate the effectiveness of different approaches.

Results. The study analyzed theoretical approaches to the concept of "innovation" in the field of critical infrastructure management, identified key problems and challenges faced by state authorities in the process of transformation, and developed recommendations for overcoming them. Based on the results of the study, recommendations were formulated for the practical implementation of innovative approaches in public administration for the transformation of critical infrastructure objects in the conditions of martial law and post-war reconstruction. They include the need to involve all stakeholders, create support and financing mechanisms, and strengthen cooperation between the public and private sectors.

Discussion. Prospects for further research into innovations in the public management of critical infrastructure are the study of the effectiveness of digital solutions in critical infrastructure, in particular, the use of artificial intelligence and big data, innovative approaches to cyber security in critical infrastructure and the assessment of the economic feasibility of innovative projects in the field of critical infrastructure.

Key words: innovative approaches, public management, critical infrastructure, security, risks, risk management, public safety.

Постановка проблеми. Проблема впровадження інновацій в публічному управлінні сферою критичної інфраструктури в Україні стає особливо актуальною через ведення воєнних дій на території країни. З урахуванням сучасних геополітичних загроз та повномасштабного військового вторгнення російської федерації, критична інфраструктура України, така як енергетика, транспорт, телекомунікації та інші, стає об'єктом особливої уваги. Оскільки ці об'єкти є стратегічно важливими для функціонування держави та забезпечення її національної безпеки, ефективне управління ними є критично важливим завданням. Основним викликом в публічному управлінні сферою критичної інфраструктури в Україні є необхідність забезпечення безпеки та стійкості цих об'єктів в умовах воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, Страхніцький Я. О. [1], Домарацький М. Б. [3], Богдан Б. В. [4], Плахотнюк Р. В. [6, 12] та інші досліджують різні аспекти управління критичною інфраструктурою. Крім того, Аль-Мхдаві М. К. С., О'Коннор А., Казі А., Рахіміан Ф. та Дакре Н. [5], Еспада Р., Апан А. і Макдугал К. [7], Сун Дж., Балакришнан С. і Чжан З. [8], Гарсія-Перес А., Саллос М. П. і Тівасінг П. [11] присвячують свої роботи вивченню міжнародного досвіду та кращих практик у сфері управління критичною інфраструктурою, що можуть слугувати цінним джерелом інформації для країн зі схожими викликами та завданнями.

Усі ці джерела доповнюють одне одного, надаючи широкий обсяг знань та різноманітні підходи до впровадження інновацій у публічне управління для трансформації об'єктів критичної інфраструктури.

Мета статті. Метою дослідження є огляд особливостей впровадження інноваційних підходів у сфері публічного управління з метою трансформації об'єктів критичної інфраструктури. Головна увага зосереджена на аналізі сучасних тенденцій та проблем, що виникають у цій галузі, а також на розробці практичних рекомендацій для вдосконалення управління об'єктами критичної інфраструктури за допомогою інноваційних методів.

Матеріали і методи. У дослідженні були використані методи аналізу та синтезу наукових джерел, включаючи вітчизняну та зарубіжну літературу, результати конференцій, а також досвід провідних науковців у галузі. Крім того, були використані методи аналізу та порівняльного аналізу для оцінки ефективності різних підходів.

Виклад основного матеріалу. На міжнародному та національному рівнях управління критичною інфраструктурою існують деякі серйозні проблеми та виклики. Однією з головних проблем є висока залежність процесів життєдіяльності населення від цієї інфраструктури, яка забезпечує життєво важливі послуги, такі як електроенергія, транспорт, телекомунікації та водопостачання. Додатковою проблемою є недостатність координації між різними відомствами та органами управління, що відповідають за безпеку критичної інфраструктури, що може призвести до дублювання повноважень, недоліків у взаємодії та зниження ефективності вирішення проблем у кризових ситуаціях [1]. Ще однією проблемою є недостатнє фінансування та ресурси, необхідні для впровадження сучасних технологій та заходів безпеки [2].

Усі ці проблеми та виклики потребують комплексного підходу та співпраці всіх зацікавлених сторін для забезпечення ефективного управління критичною інфраструктурою та збереження безпеки

суспільства. Впровадження інновацій у сферу управління критичною інфраструктурою стає все більш важливим у зв'язку зі зростанням загроз та викликів, що ставляться перед цією галуззю (див. табл. 1).

Різні методи та підходи до впровадження інновацій у сферу управління критичною інфраструктурою мають свої переваги та недоліки. Технологічні інновації можуть забезпечити покращення ефективності та безпеки, але вимагають великих фінансових витрат та постійного оновлення. Стратегічне планування дозволяє визначити довгострокові цілі та узгодити дії між зацікавленими сторонами, але може вимагати високого рівня гнучкості. Кризове управління забезпечує швидку реакцію на надзвичайні ситуації, але потребує вправності управлінців та ефективної комунікації. Враховуючи ці особливості, необхідно збалансувати різні підходи для досягнення оптимальних результатів у сфері управління критичною інфраструктурою [3].

Інновації забезпечують трансформацію систем та активів інфраструктури, як наслідок — скорочується ступінь ризиків та загроз негативного впливу на її функціонування, що є складовою політики стійкості та безпеки критичної інфраструктури.

Трансформації відбуваються в різних секторах: енергетичному, транспортному, інформаційному та інших. Інновації впроваджуються в енергетичному секторі завдяки зростанню частки відновлювальних ресурсів, розвитку інтелектуальних мереж, децентралізованому та локалізованому підходах до виробництва, споживання енергії.

Динамічність у розвитку автономних транспортних засобів та використання штучного інтелекту трансформує транспортний сектор, виникають нові вразливості його інфраструктури, що потребує пошуку нових інноваційних методів публічного управління в роботі повноважних органів та суб'єктів.

Інформаційно-комунікаційні технології змінили способи обміну даними. Розумні міста, керований вплив на які здійснюється на основі підходу, орієнтованого на дані, поєднують інформаційну революцію та інновації, міські послуги населенню, особливо у мегаполісах.

Все вище вказане вплинуло на прискорення інноваційного розвитку публічного управління, де більш децентралізовані системи, автономні механізми керованого впливу поступово замінюють централізовані управлінські мережі з автоматизацією та контролем. Такі характеристики нового публічного менеджменту посилюють стійкість за рахунок гнучкості та адаптивності.

У таблиці 2 представлено інноваційні інструменти політики для підвищення стійкості критичної інфраструктури, які активно використовуються в різних країнах.

Надання інформації про загрози, небезпеки в Австралії відбувається завдяки створенню довіреної мережі обміну інформацією (TISN) для стійкості критичної інфраструктури, що створена урядом країни 2003 року. Мережа надає допомогу операторам для кращого запобігання, протидії, підготовки, реагування та відновлення роботи об'єктів після збоїв і несприятливих подій. TISN охоплює різні зацікавлені сторони: Департамент генерального прокурора, ряд австралійських урядових установ, представників

Таблиця 1

Методи та підходи до впровадження інновацій у сферу управління критичною інфраструктурою

Метод/Підхід	Переваги	Недоліки	Особливості
Технологічні інновації	– покращення ефективності інфраструктури; – збільшення безпеки та стійкості системи; – покращення якості обслуговування	– високі витрати на впровадження і підтримку; – ризик технологічного застаріння	– потреба в постійному оновленні та моніторингу; – необхідність висококваліфікованих кадрів та підготовки персоналу
Стратегічне планування	– визначення довгострокових цілей та завдань; – узгодженість дій між різними зацікавленими сторонами; – можливість адаптації до змін у середовищі	– може бути довготривалим та ресурсоемким; – ризик втрати актуальності стратегічних планів	– потреба у визначенні стратегічних пріоритетів та підвищенні гнучкості управління; – важливість постійного моніторингу та оновлення стратегій
Кризове управління	– швидка реакція на надзвичайні ситуації; – можливість мінімізації збитків та загроз	– ризик непропорційності реакції; – неможливість передбачення всіх можливих ризиків	– необхідність тренування та вправності управлінців у кризових ситуаціях; – потреба в швидкій та ефективній комунікації з усіма зацікавленими сторонами

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Перелік інноваційних інструментів політики для підвищення стійкості критичної інфраструктури в країнах ОЕСР

Інструмент політики	Характеристика
Надання інформації про загрози, небезпеки	Уряди надають власникам, операторам об'єктів критичної інфраструктури результати оцінок загроз та небезпек на національному рівні або в інфраструктурі.
Механізми або платформи добровільного обміну інформацією	Уряди держав заохочують власників та операторів критичної інфраструктури до обміну інформацією в сфері безпеки та стійкості активів та систем, між операторами та урядами на добровільній основі.
Механізми або платформи обов'язкового обміну інформацією	Закони та нормативно-правові акти встановлюють вимоги до операторів критичної інфраструктури щодо обміну з урядом інформацією, яка стосується безпеки та стійкості активів і систем.
Заходи з підвищення обізнаності та тренінги	Заходи з підвищення обізнаності та тренінги сприяють розвитку культури оцінки та розуміння ризиків в критичній інфраструктурі. Тренінги та навчання сприяють перевірці системи управління критичною інфраструктурою в надзвичайних ситуаціях та надають інформацію про обов'язки під час криз.
Рекомендації щодо підтримки стійкості для операторів критичної інфраструктури	Рекомендації щодо стійкості окреслюють етапи та методи, які оператори критичної інфраструктури виконують для підвищення стійкості їх активів і систем. Такі керівні принципи можуть бути вузько спеціалізованими за обсягом, наприклад, керівні вказівки для оцінки небезпеки на рівні оператора, або широкими за обсягом, в яких перераховуються численні інструменти та заходи підвищення стійкості.
Сприяння розвитку/використанню професійних стандартів	Галузеві нормативні акти, присвячені стійкості критичної інфраструктури
Механізм стимулювання операторів критичної інфраструктури для оцінки ризиків і вразливостей	Правила забезпечення безперервності діяльності на основі показників ефективності, які заохочують операторів критичної інфраструктури проводити оцінку ризиків, небезпек та вразливості. Стимулами можуть бути технічна підтримка та керівні документи в цій сфері, або механізми винагороди, такі як оприлюднення оглядів з досягнення цілей стійкості або сертифікації.
Механізми стимулювання інвестування в стійкість	Уряди надають стимули, які заохочують операторів критичної інфраструктури інвестувати в стійкість критичної інфраструктури, зокрема: субсидії, аналіз витрат і вигод або участь уряду в схемах страхування.
Розробка професійних стандартів стійкості критичної інфраструктури, таких як контрольні показники можливостей, стандарти виконання операцій	Уряди розробляють нормативні акти, які визначають операторів критичної інфраструктури для виконання певних контрольних показників, стандартів. За допомогою цього інструменту встановлюються обов'язкові вимоги до операторів критичної інфраструктури, які необхідно виконати для забезпечення захисту та стійкості на основі галузевих особливостей. Також визначають норми для заохочення операторів критичної інфраструктури досягати цільового рівня продуктивності для підтримки послуг під час збоїв.
Обов'язкові плани безперервності діяльності	Уряди вимагають від операторів критичної інфраструктури розробки планів безперервності бізнесу. Такі плани включають заходи запобігання та готовності (включаючи плани на випадок надзвичайних ситуацій, аварій, збоїв тощо), які оператори можуть використовувати під час небезпечних ситуацій та загроз для продовження бізнес-операцій.
Перевірки та оцінка ефективності	Уповноважені інспектори перевіряють стан запровадження необхідних заходів стійкості операторами критичної інфраструктури
Штрафи за недотримання вимог стійкості	У випадках виявлення інспекторами недотримання вимог стійкості можуть бути накладені штрафні санкції
Інші види штрафів за невиконання вимог стійкості	Інші види покарань за невідповідність можуть включати: анулювання ліцензії на експлуатацію або тимчасове усунення з експлуатації до виконання вимог.
Ранжування на основі результатів перевірки/виконання	Уряд складає рейтинг та оголошує результати перевірки/виконання вимог операторами. Оператори зацікавлені в високих оцінках рейтингу для збереження іміджу та репутації як важливого фактору успіху бізнесу
Звітність операторів по стійкості	Оператори проводять оцінювання стійкості критичної інфраструктури та надають результати уряду та/або громадськості.
Державні інвестиції в стійкість інфраструктури	Державні інвестиції спрямовуються в проекти розвитку та розбудови нової інфраструктури, її стійкості поряд із забезпеченням усунення прогалин в регулюванні в разі потреби. В разі державного фінансування для створення стійких систем критичної інфраструктури можуть бути встановлені стандарти для підтвердження цінності інвестицій.

Продовження табл. 2

Керівництво для субнаціональних рівнів управління	Керівні принципи для субнаціональних рівнів управління для зростання ступеня обізнаності про об'єкти критичної інфраструктури у відповідних юрисдикціях, які можуть зумовлювати транскордонні ризики, для посилення стійкості систем на транскордонних територіях
Обов'язкове страхування критичної інфраструктури	Для власників і операторів критичної інфраструктури можуть бути застосовані зобов'язання зі страхування об'єктів на випадок шоку або зриву послуг.
Рецензування, моніторинг та оцінка	Експерти проводять оцінку та перегляд прогресу досягненні цілей стійкості на основі узгоджених критеріїв оцінки відповідно до вказівок щодо стійкості до окремих секторів. Результати можуть виявити потенційні прогалини та надати пропозиції щодо напрямків покращення.

Джерело: систематизовано автором за даними [14–15]

багатьох найбільших і найвідоміших компаній Австралії, уряди штатів і територій.

Уряди інших країн використовують такі інноваційні інструменти політики, як механізми або платформи добровільного, обов'язкового обміну інформацією; заходи з підвищення обізнаності та тренінги; рекомендації щодо підтримки стійкості для операторів критичної інфраструктури; сприяння розвитку/використанню професійних стандартів; механізм стимулювання операторів критичної інфраструктури для оцінки ризиків і вразливостей; механізми стимулювання інвестування в стійкість; розробка професійних стандартів стійкості критичної інфраструктури, таких як контрольні показники можливостей, стандарти виконання операцій та інші.

Застаріла інфраструктура в різних країнах потребує інвестування в її інноваційний розвиток та підтримку стійкості. Аналіз Організації економічного співробітництва та розвитку (далі — ОЕСР) вказує на те, що для забезпечення інвестиційних, інноваційних потреб сектору інфраструктури потрібно 95 трлн. дол. на період 2016–2030 років [13].

Для забезпечення ефективності інвестування в інновації варто переглянути моделі публічного управління інфраструктурою. Власне тому ОЕСР впровадила концепцію «кращого управління», спрямовану на реалізацію проектів в економічно ефективний спосіб з врахуванням доступності для громадян та користувачів. У концепції наголошується на доцільності врахування стійкості на початкових етапах інвестування в інновації у різних секторах інфраструктури для забезпечення її безперебійної роботи при можливих стихійних лихах та надзвичайних ситуаціях [14–15].

У сучасному управлінні об'єктами критичної інфраструктури спостерігається ряд важливих тенденцій та інноваційних практик, що спрямовані на підвищення ефективності та безпеки цих об'єктів.

За даними статистики в Україні внаслідок воєнних дій критичній інфраструктурі завдано збитків на суму \$36,6 млрд. [1]. Захист критичної інфраструктури від ракетних обстрілів є важливим аспектом національної безпеки, особливо в прикордонних регіонах, що включає в себе заходи з мінімізації можливих збитків та збереження функціональності об'єктів кри-

тичної інфраструктури у разі ракетних нападів. Одним з основних методів захисту є розробка та впровадження систем протиракетної оборони, які здатні вчасно виявляти та перехоплювати ворожі ракети до досягнення цілей [4]. Ці системи можуть включати в себе ракетні комплекси з протиракетами, системи обліку та виявлення ракет, а також системи управління та командування. Крім того, важливим є також застосування інженерних рішень для зміцнення критичної інфраструктури та зменшення можливих збитків від ракетних обстрілів, що може включати в себе будівництво захисних споруд, використання спеціальних матеріалів, що зменшують пошкодження від вибухів, та розробку евакуаційних планів для персоналу та мешканців прилеглих територій.

Успішними прикладами захисту критичної інфраструктури від ракетних обстрілів є системи, що використовуються в державі Ізраїль та США, країнах ЄС, Королівстві Саудівська Аравія та ін., де розроблені та впроваджені ефективні системи протиракетного захисту, такі як «Залізний купол» в Ізраїлі та система «Patriot» в США [5]. Ці системи демонструють успішність у виявленні та знищенні ворожих ракет, захищаючи критичну інфраструктуру та населення від потенційної загрози.

Іншою важливою тенденцією є перехід до інтегрованих та гнучких систем управління, які забезпечують комплексний підхід до захисту критичної інфраструктури в умовах нападів, що включає в себе розробку мережевих систем управління, які забезпечують зв'язок між різними об'єктами та забезпечують швидкий обмін інформацією [6]. Наприклад, створення стандартів та протоколів для взаємодії між різними системами критичної інфраструктури допомагає забезпечити сумісність та ефективність роботи. Також впровадження роботизації та автоматизації процесів управління може підвищити ефективність та швидкість реагування на надзвичайні ситуації, в тому числі наслідки ракетних атак [7].

Україна в умовах повномасштабної військової агресії з боку Російської Федерації, має свої власні виклики та особливості управління об'єктами критичної інфраструктури. Деякі з найважливіших тенденцій та інноваційних практик в цій галузі включають:

1. Створення протиракетних заходів захисту. Україна активно впроваджує технології та методи захисту об'єктів критичної інфраструктури від воєнних загроз, що включає в себе впровадження систем раннього попередження про атаки, підвищення кібербезпеки та забезпечення фізичного захисту об'єктів.

2. Розвиток альтернативних джерел енергії та комунікацій. У зв'язку з ризиком збоїв у постачанні енергії та комунікаційному зв'язку через можливі атаки, Україна розвиває альтернативні джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія, а також розширює мережі зв'язку і системи переключення споживачів за мережами [8].

3. Удосконалення систем моніторингу та реагування. Уряд України зосереджує увагу на покращенні систем моніторингу та реагування на надзвичайні ситуації, що включає в себе розробку та впровадження програм швидкого реагування, координацію дій між різними органами влади та підвищення готовності до можливих ракетних атак на критичну інфраструктуру з урахуванням песимістичних сценаріїв їх потенційних наслідків.

4. Модернізація та інтеграція систем управління. Україна працює над модернізацією систем управління об'єктами критичної інфраструктури з метою підвищення ефективності та стійкості, що включає

в себе впровадження сучасних технологій та інтеграцію різних систем для забезпечення більшої оперативності.

Закон України «Про критичну інфраструктуру» встановлює юридичні та організаційні основи для створення та операційної діяльності національної системи захисту критичної інфраструктури і є невід'ємною частиною законодавства у сфері національної безпеки [9].

Після початку повномасштабного військового вторгнення у 2022 році в Україні, було створено Реєстр збитків, завданих агресією Російської Федерації проти України (RD4U), який вже розпочав свою діяльність за підтримки міжнародних партнерів. Окрім збитків, завданих громадянам України, Реєстр також пріоритетно вирішує питання про оцінку наслідків руйнування критичної інфраструктури [10].

5. Залучення міжнародної допомоги та експертизи. Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами для отримання допомоги та експертизи у сфері управління критичною інфраструктурою, що допомагає впроваджувати найкращі світові практики та забезпечує підтримку в умовах військової агресії.

Описані вище тенденції та інноваційні практики є важливими для забезпечення стійкості та безпеки критичної інфраструктури в умовах війни. Вони

Розробка імовірних сценаріїв кризових ситуацій
Органи публічної влади повинні залучити експертів з різних галузей для розробки імовірних сценаріїв кризових ситуацій, що можуть виникнути в області критичної інфраструктури, що допоможе підготуватися до можливих загроз та швидко реагувати на них, зокрема моделювання наслідків ракетних обстрілів та терористичних актів з боку країни-агресора
Створення механізмів реагування на кризові ситуації
Необхідно розробити ефективні механізми реагування на кризові ситуації, включаючи швидке виявлення та ліквідацію можливих загроз для критичної інфраструктури, що може включати в себе розробку планів дій, тренування персоналу та впровадження сучасних технологій моніторингу та комунікації.
Сприяння інноваційним технологічним рішенням
Органи влади повинні стимулювати розвиток та впровадження інноваційних технологій у сфері критичної інфраструктури, таких як IoT, ШІ та блокчейн, що допоможе підвищити ефективність та безпеку об'єктів інфраструктури.
Збільшення співпраці між зацікавленими сторонами
Урядові органи, приватні підприємства, академічна громадськість та міжнародні партнери повинні активно співпрацювати для забезпечення ефективного управління критичною інфраструктурою, що може включати в себе обмін інформацією, розробку спільних проєктів та координацію заходів в кризових ситуаціях.

Рис. 1. Рекомендації для практичного впровадження інноваційних підходів сфері публічного управління для трансформації об'єктів критичної інфраструктури

Джерело: узагальнено автором на основі [11–12]

допомагають зменшити ризики та наслідки можливих атак, а також підвищують готовність країни до надзвичайних ситуацій.

Після проведеного аналізу ситуації в сфері публічного управління та трансформації об'єктів критичної інфраструктури, пропонується низка рекомендацій, зображених на рис. 1.

Ефективність та результативність практичного впровадження інноваційних підходів у сфері публічного управління для трансформації об'єктів критичної інфраструктури залежить від ефективності виконання цих рекомендацій та активної співпраці між усіма зацікавленими сторонами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У контексті війни та загрози безпеці критичної інфраструктури, інновації в публічному управлінні сферою критичної інфраструктури в Україні виявляються надзвичайно важливими.

Вони стають не лише ключовими, але й необхідними для забезпечення стійкості, безпеки та ефективності цих об'єктів у умовах постійної загрози. Узагальнюючи, інноваційні підходи у публічному управлінні сферою критичної інфраструктури в Україні в умовах війни відіграють ключову роль у забезпеченні безпеки та стійкості країни, що вимагає поєднання стратегічного планування, застосування передових технологій з метою ефективного захисту критичної інфраструктури та забезпечення безпеки національних інтересів. У перспективах подальших досліджень є розробка методологій оцінки економічної ефективності впровадження інновацій, аналізу впливу інновацій на економічну стабільність та розвиток у публічному управлінні критичною інфраструктурою. Розвиток інноваційної культури є основою формування наукового підґрунтя для подальших досліджень.

Література

1. Strahniyskiy Y.O. Features of the current state policy in the sphere of protection of critical infrastructure in the conditions of war in Ukraine. *Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia: Scientific monograph*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2023. P. 115–142 p. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-279-1-5>.
2. Деякі питання фінансування робіт з відновлення зруйнованого майна та інфраструктури: Постанова КМУ від 29 липня 2022 р. № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2022-п#Text> (дата звернення: 29.03.2024).
3. Домарацький М.Б. Забезпечення безпеки та підвищення ефективності захисту критично важливих об'єктів на державному рівні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 14. С. 82–85. doi: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-14-16>.
4. Богдан Б.В. Актуальні питання нормативно-правового регулювання захисту критичної інфраструктури в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. 6. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-01-09>.
5. Al-Mhdawi M.K. S., O'connor A., Qazi A., Rahimian F., Dacre N. Review of studies on risk factors in critical infrastructure projects from 2011 to 2023. *Smart and Sustainable Built Environment*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2024. doi: <https://doi.org/10.1108/SASBE-09-2023-0285>.
6. Плахотнюк Р.В. Концептуальні засади вдосконалення взаємодії між уповноваженими органами у сфері захисту критичної інфраструктури. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. 7. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-17>.
7. Espada R., Apan A., McDougall K. Vulnerability assessment of urban community and critical infrastructures for integrated flood risk management and climate adaptation strategies. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*. 2017. Vol. 8, No. 4. P. 375–411. doi: <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-03-2015-0010>.
8. Sun J., Balakrishnan S., Zhang Z. A resource allocation framework for predisaster resilience management of interdependent infrastructure networks. *Built Environment Project and Asset Management*. 2021. Vol. 11, No. 2. P. 284–303. doi: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-06-2020-0109>.
9. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> (дата звернення: 29.03.2024).
10. *Реєстр збитків для України: офіційний вебсайт*. URL: <https://rd4u.coe.int/uk/news> (дата звернення: 29.03.2024).
11. Garcia-Perez A., Sallos M.P., Tiwasing P. Dimensions of cybersecurity performance and crisis response in critical infrastructure organisations: an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 2023. Vol. 24, No. 2. P. 465–486. doi: <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2021-0166>.
12. Плахотнюк Р.В. Засади та напрями вдосконалення державно-приватного партнерства у сфері захисту критичної інфраструктури. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. 6. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-01-15>.
13. Investing in Climate, Investing in Growth. Paris: OECD Publishing, 2017. 309 p. doi: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264273528-en>.

14. Getting Infrastructure Right. A framework for better governance. Paris: OECD Publishing, 2017. 93 p. doi: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264272453-en>.
15. Good Governance for Critical Infrastructure Resilience, OECD Reviews of Risk Management Policies. Paris: OECD Publishing, 2019. 114 p. doi: <https://doi.org/10.1787/02f0e5a0-en>.

References

1. Strahniyskiy, Y. O. (2023). Features of the current state policy in the sphere of protection of critical infrastructure in the conditions of war in Ukraine. *Modernization of the system of public management and administration in Ukraine: the experience of the Republic of Latvia: Scientific monograph*. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 115–142. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-279-1-5>.
2. Deyaki pytannya finansuvannya robit z vidnovlennya zruynovanoho mayna ta infrastruktury [Resolution of the CMU "Some issues of financing works to restore destroyed property and infrastructure"]: Postanova KMU vid 29 lypnya 2022 r. № 879. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/879-2022-n#Text> [in Ukrainian].
3. Domaratskiy, M. B. (2019). Zabezpechennya bezpeky ta pidvyshchennya efektyvnosti zakhystu krytychno vazhlyvykh ob'ektiv na derzhavnomu rivni [Ensuring security and increasing the efficiency of protection of critical objects at the state level]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukrayini — Public management and administration in Ukraine*, 14, 82–85. doi: <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-14-16> [in Ukrainian].
4. Bohdan, B. V. (2022). Aktualni pytannya normatyvno-pravovoho rehulyuvannya zakhystu krytychnoyi infrastruktury v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini [Current issues of legal regulation of critical infrastructure protection under martial law in Ukraine]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, publichne upravlinnya ta administruvannya — Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 6. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-01-09> [in Ukrainian].
5. Al-Mhdawi, M. K. S., O'connor, A., Qazi, A., Rahimian, F., & Dacre, N. (2024). Review of studies on risk factors in critical infrastructure projects from 2011 to 2023. *Smart and Sustainable Built Environment, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print*. doi: <https://doi.org/10.1108/SASBE-09-2023-0285>.
6. Plakhotnyuk, R. V. (2023). Kontseptualni zasady vdoshkonalennya vzayemodiyi mizh upovnovazhenymy orhanamy u sferi zakhystu krytychnoyi infrastruktury [Conceptual principles of improving interaction between authorized bodies in the field of critical infrastructure protection]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, publichne upravlinnya ta administruvannya — Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 7. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-17> [in Ukrainian].
7. Espada, R., Apan, A., & McDougall, K. (2017). Vulnerability assessment of urban community and critical infrastructures for integrated flood risk management and climate adaptation strategies. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 8 (4), 375–411. doi: <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-03-2015-0010>.
8. Sun, J., Balakrishnan, S., & Zhang, Z. (2021). A resource allocation framework for predisaster resilience management of interdependent infrastructure networks. *Built Environment Project and Asset Management*, 11 (2), 284–303. doi: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-06-2020-0109>.
9. Pro krytychnu infrastrukturu: Zakon Ukrayiny [On Critical Infrastructure: Law of Ukraine] vid 16 lystopada 2021 r. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text> [in Ukrainian].
10. Ofitsiynyy sayt Reyestru zbytkiv dlya Ukrayiny — Official website of the Register of Damages for Ukraine. URL: <https://rd4u.coe.int/uk/news> [in Ukrainian].
11. Garcia-Perez, A., Sallos, M. P., & Tiwasing, P. (2023). Dimensions of cybersecurity performance and crisis response in critical infrastructure organisations: an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 24 (2), 465–486. doi: <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2021-0166>.
12. Plakhotnyuk, R. V. (2022). Zasady ta napryamy vdoshkonalennya derzhavno-pryvatnoho partnerstva u sferi zakhystu krytychnoyi infrastruktury [Principles and directions for improving public-private partnership in the field of critical infrastructure protection]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, publichne upravlinnya ta administruvannya — Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 6. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-6-01-15> [in Ukrainian].
13. OECF. (2017). Investing in Climate, Investing in Growth. OECD Publishing, Paris. 309 p. doi: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264273528-en>.
14. OECF. (2017). Getting Infrastructure Right. A framework for better governance. OECD Publishing, Paris. 93 p. doi: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264272453-en>.
15. OECF. (2019). Good Governance for Critical Infrastructure Resilience, OECD Reviews of Risk Management Policies. OECD Publishing, Paris. 114 p. doi: <https://doi.org/10.1787/02f0e5a0-en>.

УДК 338.24

Марченко Євген Ігорович

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Національного авіаційного університету*

Marchenko Evgen

*Graduate Student of the
Department of Public Management and Administration
National Aviation University
ORCID: 0009-0005-2201-5486*

Лелеченко Анжела Павлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Національний авіаційний університет*

Lelechenko Anzhela

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration
National Aviation University
ORCID: 0000-0002-0850-3724*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10077

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКО-ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ В УКРАЇНІ

ORGANIZATIONAL AND LEGAL BASIS OF THE CREATION AND DEVELOPMENT OF ECO-INDUSTRIAL PARKS IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Стаття присвячена організаційно-правовим засадам створення та розвитку еко-індустріальних парків в Україні. Еко-індустріальні парки (ЕІП) являють собою інноваційний підхід до промислового розвитку, який поєднує економічну ефективність із екологічною стійкістю. Вони сприяють зменшенню негативного впливу промислових підприємств на навколишнє середовище шляхом інтеграції екологічних та ресурсозберігаючих технологій.

Мета. Основною метою цього дослідження є аналіз організаційно-правових механізмів, які сприяють створенню та розвитку ЕІП в Україні, що передбачає вивчення національного законодавства, нормативно-правових актів, державних програм та міжнародного досвіду у цій сфері.

Матеріали і методи. Для проведення дослідження були використані наступні матеріали: нормативно-правові акти, що регулюють створення та функціонування еко-індустріальних парків (ЕІП) в Україні, зокрема закони, постанови Кабінету Міністрів, накази міністерств та відомств. Стандарти, рекомендації та найкращі практики створення та розвитку ЕІП, прийняті в інших країнах, а також матеріали міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) та Європейський Союз. Статті, монографії, звіти та дослідження українських та зарубіжних науковців, що стосуються організаційно-правових аспектів створення та розвитку ЕІП.

Для досягнення мети були використані наступні методи: здійснено системний аналіз чинного законодавства України та міжнародних нормативних документів з метою виявлення основних правових аспектів створення та функціонування ЕІП; проведено порівняння законодавчих та регуляторних підходів до створення та розвитку ЕІП в Україні та інших країнах з метою визначення найкращих практик та рекомендацій для України; здійснено аналіз наукових публікацій, звітів та інших джерел інформації для виявлення основних тенденцій та проблем в сфері створення та функціонування ЕІП; проведено синтез та узагальнення об'єднаних отриманих даних та результатів аналізу для формулювання висновків та рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-правових засад створення та розвитку ЕІП в Україні.

Результати. У науковій статті розкрито організаційно-правові механізми формування проектів зі створення ЕІП і практичні аспекти їх реалізації. Визначено, що одним з ключових аспектів формування ЕІП є розробка та впровадження відповідної законодавчої бази. В Україні це включає прийняття законів та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність еко-індустріальних парків, зокрема щодо земельних відносин, будівництва, охорони навколишнього середовища, управління відходами та ресурсами. Важливим завданням є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами та нормами у сфері сталого розвитку та екологічної безпеки. Зазначено, що державна підтримка відіграє важливу роль у створенні та розвитку ЕІП. Запропоновано необхідність подальшого впровадження Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023–2030 роки з урахуванням координації дій між державними органами, місцевими органами влади, бізнесом та громадянськістю та з урахуванням проблем сьогодення. Наголошено на проведенні політики залучення державного фінансування, міжнародних грантів та інвестицій для створення інфраструктури ЕІП, створення необхідної інфраструктури для функціонування ЕІП, включаючи енергетичну, транспортну, комунальну та цифрову інфраструктуру. Закцентовано увагу на важливості проведення просвітницької діяльності в даному питанні, створення спеціалізованих веб-ресурсів та інформаційних центрів для підтримки підприємств, що планують стати резидентами ЕІП.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на детальному аналізі економічних ефектів від функціонування ЕІП, дослідження економічних вигод для резидентів ЕІП, місцевих громад та держави в цілому, провести оцінку створення робочих місць, підвищення продуктивності та збільшення ВВП. Провести вивчення можливостей імплементації міжнародних стандартів та практик в український контекст.

Ключові слова: еко-індустріальні парки, публічне управління, правове регулювання.

Summary. Introduction. The article is devoted to the organizational and legal foundations of the creation and development of eco-industrial parks in Ukraine. Eco-industrial parks (EIPs) represent an innovative approach to industrial development that combines economic efficiency with environmental sustainability. They contribute to reducing the negative impact of industrial enterprises on the environment by integrating ecological and resource-saving technologies.

Purpose. The main goal of this study is the analysis of organizational and legal mechanisms that contribute to the creation and development of EIP in Ukraine, which involves the study of national legislation, regulatory acts, state programs and international experience in this area.

Materials and methods. The following materials were used to conduct the research: legal acts regulating the creation and functioning of eco-industrial parks (EIP) in Ukraine, in particular laws, resolutions of the Cabinet of Ministers, orders of ministries and agencies. Standards, recommendations and best practices for the creation and development of EIP adopted in other countries, as well as materials of international organizations such as the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) and the European Union. Articles, monographs, reports, and research by Ukrainian and foreign scientists concerning the organizational and legal aspects of the creation and development of the EIP.

To achieve the goal, the following methods were used: a systematic analysis of the current legislation of Ukraine and international normative documents was carried out in order to identify the main legal aspects of the creation and functioning of the EIP; a comparison of legislative and regulatory approaches to the creation and development of EIP in Ukraine and other countries was made in order to determine the best practices and recommendations for Ukraine; an analysis of scientific publications, reports and other sources of information was carried out to identify the main trends and problems in the field of creation and functioning of the EIP; a synthesis and generalization of the combination of the obtained data and the results of the analysis was carried out for the formulation of conclusions and recommendations regarding the improvement of the organizational and legal basis for the creation and development of the EIP in Ukraine.

Results. The scientific article reveals the organizational and legal mechanisms for the formation of projects for the creation of EIP and the practical aspects of their implementation. It was determined that one of the key aspects of the formation of the EIP is the development and implementation of the relevant legislative framework. In Ukraine, this includes the adoption of laws and regulations regulating the activities of eco-industrial parks, in particular regarding land relations, construction, environmental protection, waste and resource management. Harmonization of national legislation with international standards and norms in the field of sustainable development and environmental safety is an important task. It is noted that state support plays an important role in the creation and development of EIP.

The need to develop and implement a national strategy for the creation and development of eco-industrial parks, taking into account the coordination of actions between state bodies, local authorities, business and the public, is suggested. Emphasis is placed on the implemented policies of attracting state funding, international grants and investments for the creation of the EIP infrastructure, the creation of the necessary infrastructure for the operation of the EIP, including energy, transport, communal and digital infrastructure. Attention is focused on the importance of conducting educational activities on this issue, creating specialized web resources and information centers to support enterprises planning to become EIP residents.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on a detailed analysis of the economic effects of the operation of the EIP, the study of economic benefits for residents of the EIP, local communities and the state as a whole, to conduct an assessment of job creation, productivity improvement and GDP growth. To study the possibilities of implementation of international standards and practices in the Ukrainian context.

Key words: eco-industrial parks, public administration, legal regulation.

Постановка проблеми. Еко-індустріальні парки (ЕІП) є важливим елементом сталого розвитку економіки, що поєднує промислове виробництво з екологічними та соціальними стандартами. В Україні цей концепт набирає все більшого значення, враховуючи зростаючі екологічні виклики та необхідність економічного зростання. Для ефективного функціонування ЕІП необхідні чіткі організаційно-правові механізми, які забезпечують не лише створення таких парків, але й їх подальший розвиток та підтримку. Розвиток еко-індустріальних парків (ЕІП) в Україні стикається з низкою проблем законодавчого, фінансового, інфраструктурного, технологічного, організаційного та соціального характеру, які ускладнюють їхнє ефективне функціонування та впровадження.

Законодавство України щодо індустріальних парків ще не повністю враховує специфіку національного ринку, і відповідно, існує потреба в розробці та впровадженні спеціальних законодавчих актів, які б регулювали діяльність ЕІП, встановлювали чіткі екологічні стандарти та визначали механізми державної підтримки. Створення та підтримка таких парків вимагає значних інвестицій, які важко залучити без належної державної підтримки та фінансових стимулів. Крім того, український бізнес часто не має достатніх фінансових ресурсів для впровадження екологічних інновацій.

Інфраструктурні недоліки багатьох регіонів України також гальмують розвиток еко-індустріальних парків. Відсутність належної транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури ускладнює залучення інвесторів та створення нових виробничих потужностей. Потрібні значні вкладення в модернізацію інфраструктури для створення сприятливих умов для ЕІП. Недостатній розвиток науково-дослідних робіт та інновацій, обмежений доступ до сучасних технологій та відсутність стимулів для їх впровадження ускладнюють процес переходу до сталого виробництва.

Організаційна складність створення та управління еко-індустріальними парками є ще одним викликом. Відсутність чітких механізмів координації між різними рівнями влади, бізнесом та громадськістю, а також недостатня підготовка кадрів для управління такими проектами ускладнюють їх ефективне функціонування. Потрібна також розробка та впровадження моделей публічно-приватного партнерства. Недостатній рівень екологічної свідомості населення, низька зацікавленість місцевих громад у впровадженні таких проектів та відсутність належної інформаційної підтримки створюють додаткові бар'єри. Успішне формування та розвиток еко-індустріальних парків в Україні вимагає комплексного підходу шляхом вдосконалення законодавчої бази, забезпечення фінансової підтримки, модернізації інфраструктури, впровадження сучасних технологій, покращення організаційних процесів та підвищення екологічної свідомості населення.

Аналіз основних джерел. Відомі вітчизняні та зарубіжні вчені розглядали питання створення та розвитку індустріальних комплексів у своїх працях, серед яких: Ковальчук О.[9] розглядає теоретичні та практичні аспекти використання еко-індустріальних парків для досягнення сталого розвитку промисловості. Автор аналізує переваги та виклики впровадження таких парків в Україні. Пономаренко Т.[10] досліджує правові аспекти створення та функціонування індустріальних парків в Україні, аналізуючи чинне законодавство та пропонуючи шляхи його вдосконалення. Монографія Андрійчука М. [8] присвячена дослідженню теоретичних основ та практичних аспектів сталого розвитку промислових зон, включаючи еко-індустріальні парки. Для детального опанування проблематики важливим є опрацювання аналітичної інформації звітів міжнародних організацій, законодавчої бази.

Метою статті є аналіз організаційно-правових механізмів, які сприяють створенню та розвитку ЕІП в Україні, що передбачає вивчення національного законодавства, нормативно-правових актів, державних програм та міжнародного досвіду у цій сфері.

Матеріали і методи. Для проведення дослідження були використані наступні матеріали: нормативно-правові акти, що регулюють створення та функціонування еко-індустріальних парків (ЕІП) в Україні, зокрема закони, постанови Кабінету Міністрів, накази міністерств та відомств. Стандарти, рекомендації та найкращі практики створення та розвитку ЕІП, прийняті в інших країнах, а також матеріали міжнародних організацій, таких як Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) та Європейський Союз. Статті, монографії, звіти та дослідження українських та зарубіжних науковців, що стосуються організаційно-правових аспектів створення та розвитку ЕІП.

Для досягнення мети були використані наступні методи: здійснено системний аналіз чинного законодавства України та міжнародних нормативних документів з метою виявлення основних правових аспектів створення та функціонування ЕІП; проведено порівняння законодавчих та регуляторних підходів до створення та розвитку ЕІП в Україні та інших країнах з метою визначення найкращих практик та рекомендацій для України; здійснено аналіз наукових публікацій, звітів та інших джерел інформації для виявлення основних тенденцій та проблем в сфері створення та функціонування ЕІП; проведено синтез та узагальнення об'єднаних отриманих даних та результатів аналізу для формування висновків та рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-правових засад створення та розвитку ЕІП в Україні.

Викладення основного матеріалу. В Україні регулювання діяльності індустріальних парків здійснюється на основі Закону України «Про індустріальні парки», прийнятого у 2012 році. Цей закон визначає

основні принципи створення та функціонування індустріальних парків, але не враховує специфіку еко-індустріальних парків. Водночас, на рівні міжнародних зобов'язань та стратегій розвитку, Україна орієнтується на стандарти Європейського Союзу, де екологічні вимоги до промислових зон є досить високими. Для адаптації існуючого законодавства до потреб еко-індустріальних парків необхідно внести зміни до чинного законодавства, які включатимуть екологічні стандарти, механізми державної підтримки та стимулювання екологічних інновацій. Також в питанні створення і функціонування індустріальних парків важливо враховувати позиції Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища».

Держава відіграє ключову роль у формуванні еко-індустріальних парків через різноманітні форми підтримки та стимулювання. Це може включати податкові пільги, гранти, субсидії, а також адміністративну підтримку. Відповідно, важливим аспектом є розробка та впровадження спеціальних програм фінансування, які будуть спрямовані на екологічні проекти. Наприклад, держава може надавати податкові пільги компаніям, які впроваджують екологічні технології та практики у своїй діяльності. Це може стимулювати бізнес до інвестування у такі парки та сприяти їх швидшому розвитку. Крім того, важливою є підтримка на рівні місцевих органів влади, які можуть надавати земельні ділянки на пільгових умовах, допомагати з підключенням до інфраструктури тощо.

Організаційні механізми формування та розвитку еко-індустріальних парків включають створення спеціальних управлінських структур, які відповідатимуть за їх розвиток, це можуть бути як державні органи, так і приватні компанії або громадські організації. Ефективна модель управління передбачає тісну співпрацю між державою, бізнесом та

громадянським суспільством. Одним з важливих елементів є створення ради еко-індустріального парку, до складу якої входитимуть представники всіх зацікавлених сторін. Ця рада може розробляти стратегічні плани розвитку парку, здійснювати моніторинг та контроль за дотриманням екологічних стандартів, а також вирішувати поточні питання функціонування парку [7].

Міжнародний досвід може стати в нагоді при розвитку еко-індустріальних парків в Україні (таблиця 1). У багатьох країнах світу, зокрема у Європейському Союзі, США, Китаї, діють успішні моделі ЕІП, які можна адаптувати до українських реалій. Наприклад, у Данії функціонує Калундборзький індустріальний симбіоз, де різні підприємства об'єднані в єдину систему, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та зменшувати відходи. Імплементация міжнародного досвіду може включати запозичення кращих практик у сфері управління, фінансування та технологій, а також участь у міжнародних проектах та програмах, що спрямовані на розвиток сталого промислового виробництва. Цікавим є приклад Данії, де в місті Калундборг підприємства обмінюються ресурсами, такими як вода, енергія та відходи, що дозволяє знизити витрати та негативний вплив на довкілля. Ця модель сприяє економії ресурсів та зменшенню викидів.

В Китаї місто Суйчжоу активно впроваджує концепцію ЕІП, де впроваджено численні ініціативи щодо енергозбереження, повторного використання води та відходів, а також зменшення викидів. Китайський уряд підтримує ці проекти через надання субсидій та інвестицій у зелені технології.

У Німеччині еко-індустріальний парк Хамм-Юнденфер також є прикладом успішного впровадження екологічних технологій. Тут створені умови для розвитку підприємств, що займаються

Таблиця 1

Порівняльний аналіз еко-індустріальних парків

Країна	Назва еко-індустріального парку	Рік створення	Ключові галузі	Основні екологічні практики	Результати та досягнення
Німеччина	Eco Industrial Park Hamburg	2001	Хімічна, енергетика	Замкнений цикл виробництва, переробка	Зменшення викидів CO ₂ на 20%, зниження витрат на енергію
США	Kalundborg Symbiosis	1972	Нафтопереробка, енергетика	Система симбіозу, повторне використання відходів	Скорочення викидів, економія ресурсів
Китай	Tianjin Economic-Technological Development Area (TEDA)	1994	Електроніка, автомобілебудування	Енергоефективність, водозбереження	Підвищення ефективності, зменшення забруднення
Данія	Symbiosis Center Denmark	2005	Різні	Інтеграція відходів, спільне використання ресурсів	Зниження операційних витрат, підвищення стійкості

Джерело: складено автором за матеріалами [5]

переробкою відходів, виробництвом відновлюваної енергії та інших екологічно орієнтованих галузей. Парк підтримує підприємства у впровадженні інноваційних екологічних рішень.

У Південній Кореї місто Ульсан стало прикладом впровадження концепції ЕІП. Тут активно розвиваються проекти зі зменшення викидів парникових газів, переробки відходів та енергоефективності. Підприємства у парку співпрацюють у питаннях спільного використання ресурсів та впровадження екологічних технологій.

У США прикладом є еко-індустріальний парк у місті Фарфілд, Каліфорнія. Цей парк спеціалізується на розвитку підприємств, що працюють у сфері чистих технологій та відновлюваної енергії.

Підтримка з боку місцевої влади та активна участь підприємств у впровадженні екологічних ініціатив сприяє сталому розвитку регіону [1].

Основні принципи можна підсумувати наступним: наявність промислового симбіозу, тобто обмін ресурсами між підприємствами для зменшення витрат та екологічного впливу; використання відновлюваних джерел енергії та зменшення споживання традиційних енергоресурсів; акцент робиться на переробці відходів та повторному використанні матеріалів; впроваджуються нові екологічні технології для підвищення ефективності виробництва. В кожній країні надається фінансова та нормативна державна підтримка для стимулювання розвитку ЕІП. Впровадження еко-індустріальних парків сприяє

Таблиця 2

Основні екологічні стандарти та сертифікати для еко-індустріальних парків

Назва стандарту / сертифікату	Опис	Країни, де застосовується	Вимоги
EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)	Європейська система екологічного управління та аудиту	ЄС	Екологічний менеджмент, аудити, прозорість
ISO 14001	Міжнародний стандарт екологічного менеджменту	Глобально	Система управління довкіллям, мінімізація впливу
UNIDO Eco-Industrial Park Guidelines	Рекомендації ООН щодо еко-індустріальних парків	Глобально	Сталий розвиток, екологічна ефективність
LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)	Система сертифікації зелених будівель	Глобально	Енергоефективність, збереження води, якість повітря

Джерело: складено автором на основі [7]

Таблиця 3

Переваги та виклики розвитку еко-індустріальних парків у різних країнах

Країна	Переваги	Недоліки
Німеччина	Висока ефективність, зниження викидів, підтримка держави	Високі витрати на впровадження технологій
США	Система симбіозу, економія ресурсів, корпоративна відповідальність	Низька екологічна свідомість частини підприємств
Китай	Швидкий розвиток, великі інвестиції, державна підтримка	Екологічні проблеми через швидке промислове зростання
Данія	Інтеграція відходів, спільне використання ресурсів	Координація між різними підприємствами

Джерело: складено автором на основі [5]

Таблиця 4

Економічні стимули для розвитку еко-індустріальних парків у різних країнах

Країна	Податкові пільги	Державні субсидії	Інші економічні стимули
Німеччина	Знижені ставки податку на прибуток	Субсидії на екологічні проекти	Гранти на дослідження та інновації
США	Податкові кредити на енергоефективність	Федеральні та місцеві субсидії	Інвестиційні податкові кредити
Китай	Податкові знижки для зелених технологій	Державне фінансування інфраструктурних проектів	Пільгові кредити
Данія	Податкові пільги на екологічні інвестиції	Субсидії на розвиток відновлюваної енергетики	Інвестиції у науково-дослідні програми

Джерело: складено автором на основі [17]

не тільки зменшенню екологічного впливу промисловості, але й економічному розвитку та створенню нових робочих місць у екологічно орієнтованих галузях (таблиця 2, 3, 4).

Одним з основних викликів на шляху розвитку еко-індустріальних парків в Україні є недостатнє фінансування та відсутність належної інфраструктури. Для подолання цих проблем необхідно активізувати залучення інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх. Важливим є також розвиток партнерства між державою та приватним сектором, що дозволить ефективніше реалізовувати проекти у сфері ЕІП. Ще одним викликом є недостатній рівень обізнаності бізнесу та громадськості щодо переваг еко-індустріальних парків[1]. Необхідно проводити інформаційні кампанії, семінари, тренінги, щоб підвищити інтерес до цієї теми та залучити більше учасників до процесу створення та розвитку ЕІП.

Громадянське суспільство відіграє важливу роль у процесі формування та розвитку еко-індустріальних парків. Громадські організації можуть виступати посередниками між місцевими громадами, бізнесом та державою, забезпечуючи прозорість процесів та врахування інтересів усіх сторін. Вони також можуть брати участь у моніторингу екологічних стандартів, організовувати громадські слухання та заходи, спрямовані на підвищення екологічної свідомості населення. Наукові установи можуть надати важливу експертну підтримку у розробці та впровадженні інноваційних екологічних технологій, оцінці впливу на довкілля та розробці стратегій сталого розвитку[3]. Співпраця з університетами та науководослідними інститутами може сприяти підготовці кваліфікованих кадрів для роботи в ЕІП, а також проведенню спільних досліджень та розробок.

Впровадження інноваційних технологій є ключовим аспектом розвитку еко-індустріальних парків. Це може включати використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективних технологій, систем замкнутого циклу, що дозволяють зменшити кількість відходів, та інші екологічно чисті технології. Одним з прикладів таких технологій є застосування сонячних панелей та вітряних електростанцій для забезпечення парку енергією. Також важливим є впровадження систем збору та переробки відходів, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля. Інноваційні підходи можуть включати також використання «зелених» будівельних матеріалів та технологій, що сприяють зниженню енергоспоживання.

Участь України у міжнародних програмах та проектах може значно прискорити розвиток еко-індустріальних парків. Це можуть бути програми Європейського Союзу, ООН, Світового банку та інших міжнародних організацій, що надають фінансову та технічну підтримку проектам у сфері сталого розвитку. Одним з таких проектів є програма Horizon 2020, яка спрямована на підтримку досліджень та інновацій у різних галузях, включаючи екологію

та промисловість. Участь у таких програмах може забезпечити доступ до передових технологій, міжнародного досвіду та фінансових ресурсів [4].

Співпраця з бізнесом є важливим елементом успішного функціонування еко-індустріальних парків. Бізнес може виступати не лише інвестором, але й активним учасником процесів, спрямованих на підвищення екологічних стандартів виробництва. Це може включати розробку та впровадження нових екологічних продуктів, участь у спільних проектах з науковими установами та громадськими організаціями. Для залучення бізнесу до участі в ЕІП важливо створити сприятливі умови, включаючи податкові пільги, доступ до фінансових ресурсів, спрощення адміністративних процедур. Крім того, важливо організувати регулярні зустрічі та форуми, де представники бізнесу можуть обмінюватися досвідом та обговорювати актуальні питання розвитку еко-індустріальних парків [5].

Одним з ключових факторів успішного розвитку еко-індустріальних парків є підготовка кваліфікованих кадрів. Це включає не лише інженерів та техніків, але й менеджерів, здатних управляти складними екологічними проектами. Освітні програми повинні бути орієнтовані на сучасні потреби ринку та включати не лише теоретичні знання, але й практичні навички. Важливим аспектом є також підвищення екологічної свідомості населення. Це може включати програми екологічної освіти в школах та університетах, організацію тренінгів та семінарів для дорослого населення, інформаційні кампанії тощо.

Для забезпечення сталого розвитку еко-індустріальних парків необхідно створити систему моніторингу та оцінки ефективності їх діяльності. Це може включати регулярний аналіз екологічних показників, оцінку впливу на довкілля, моніторинг виконання екологічних стандартів та норм. Важливим аспектом є також аналіз економічної ефективності парків, що дозволяє оцінити їх вплив на місцеву економіку, створення нових робочих місць, залучення інвестицій тощо. Такий підхід дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми, підвищувати ефективність діяльності ЕІП та забезпечувати їх подальший розвиток.

Перспективи розвитку еко-індустріальних парків в Україні є досить обнадійливими, зважаючи на наявний потенціал та зростаючу увагу до питань екології та сталого розвитку. Активізація державної підтримки, залучення міжнародних інвестицій та впровадження інноваційних технологій можуть значно прискорити цей процес. Важливим є також розвиток регіональних ініціатив, спрямованих на створення еко-індустріальних парків у різних областях країни. Це дозволить не лише знизити екологічне навантаження на окремі регіони, але й сприятиме їх економічному розвитку, створенню нових робочих місць та підвищенню якості життя населення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Розвиток еко-індустріальних парків в Україні

є важливим напрямком на шляху до сталого економічного зростання та екологічної безпеки. Формування ефективних організаційно-правових механізмів, залучення державної та міжнародної підтримки, впровадження інноваційних технологій та підготовка кваліфікованих кадрів є ключовими факторами успіху в цій сфері. Подолання існуючих викликів та активізація зусиль усіх зацікавлених сторін сприятимуть створенню сприятливих умов для розвитку еко-індустріальних парків, що, у свою чергу, забезпечить екологічно сталий розвиток країни.

Еко-індустріальні парки є важливим елементом сталого розвитку економіки України. Для їх ефективного функціонування необхідно створити дієві організаційно-правові механізми, що включатимуть вдосконалення законодавчої бази, державну підтримку, ефективні моделі управління та використання міжнародного досвіду. Подолання викликів та активізація процесів створення ЕІП сприятимуть не лише економічному зростанню, але й покращенню екологічної ситуації в країні, що є важливим кроком до сталого майбутнього.

Література

1. Про індустріальні парки : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 22. Ст. 212. З поправками від 09.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3311-20#n10> (дата звернення: 02.07.2024).
2. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 41. Ст. 546 зі змінами від 01.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 02.07.2024).
3. Про затвердження Порядку створення та функціонування індустріальних парків : Постанова Кабінету Міністрів України № 298 від 21.03.2012. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-derzhavnoho-stymuliuvannia-stvorennia-ta-funktsionuvannia-industrialnykh-parkiv-i040624-644> (дата звернення: 02.07.2024).
4. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки екологічних програм для підприємств : Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України № 22 від 11.01.2013.
5. International Guidelines for Eco-Industrial Parks. *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)*. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/files/202104/An%20international%20framework%20for%20e> (дата звернення: 02.07.2024).
6. The Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). *European Union*. URL: <https://www.iea.org/policies/931-eu-eco-management-and-audit-scheme-emas> (дата звернення: 02.07.2024).
7. Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth. *OECD*. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/environment/eco-innovation-in-industry_9789264077225-en (дата звернення: 02.07.2024).
8. Андрійчук М. Сталий розвиток промислових зон: теоретичні та практичні аспекти. *Наукові записки НУБіП*. 2020. № 1. С. 123–134.
9. Ковальчук О. Еко-індустріальні парки як інструмент сталого розвитку промисловості. *Економічний вісник*. 2019. № 3. С. 45–56.
10. Пономаренко Т. Організаційно-правові засади функціонування індустріальних парків в Україні. *Правничий часопис*. 2018. № 4. С. 78–89.
11. Прон Л. Еко-індустріальні парки як інструмент інвестиційного розвитку регіону. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. doi: 10.52058/2786-5274-2023-6(20)-208-217.
12. Ропицький А. Переваги релокації виробництва в індустріальні парки. *GMK.CENTER*. 2022. URL: <https://gmkc.center.ua/opinion/perevagi-relokacii-virobnictva-v-industria> (дата звернення: 02.07.2024).
13. Програма релокації підприємств. *Міністерство економіки України*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-867> (дата звернення: 02.07.2024).
14. Потенціал еко-індустріальних парків для сталого розвитку в Україні : Дослідження Світового банку. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine2019> (дата звернення: 02.07.2024).
15. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України: офіційний вебсайт*. URL: <http://mene.gov.ua> (дата звернення: 02.07.2024).
16. *Індустріальні парки України: вебпортал*. URL: <http://industrialparks.com.ua> (дата звернення: 03.07.2024).
17. *Матеріали UNIDO*. URL: <https://www.unido.org> (дата звернення: 02.07.2024).
18. Ukraine: Country Level Intervention. *Global Eco-Industrial Parks Programme*. URL: <https://geipp-ukraine.org/en/> (дата звернення: 02.07.2024).

References

1. Pro industrialni parky: Zakon Ukrainy. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2013. № 22. St. 212. Z popravkami vid 09.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3311-20#n10> [in Ukrainian].
2. Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho sere dovishcha: Zakon Ukrainy. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1991. № 41. St. 546 zi zminamy vid 01.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [in Ukrainian].

3. Pro zatverdzhennia Poriadku stvorennia ta funktsionuvannia industrialnykh parkiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy № 298 vid 21.03.2012. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-derzhavnoho-stymuliuvannia-stvorennia-ta-funktsionuvannia-industrialnykh-parkiv-i040624-644> [in Ukrainian].
4. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z rozrobky ekolohichnykh prohram dlia pidpriemstv: Nakaz Ministerstva ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy № 22 vid 11.01.2013 [in Ukrainian].
5. International Guidelines for Eco-Industrial Parks. *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)*. URL: <https://www.unido.org/sites/default/files/files/202104/An%20international%20framework%20for%20e>.
6. The Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). *European Union*. URL: <https://www.iea.org/policies/931-eu-eco-management-and-audit-scheme-emas>.
7. Eco-Innovation in Industry: Enabling Green Growth. *OECD*. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/environment/eco-innovation-in-industry_9789264077225-en.
8. Andriichuk M. Stalyi rozvytok promyslovykh zon: teoretychni ta praktychni aspekty. *Naukovi zapysky NUBiP*. 2020. № 1. S. 123–134 [in Ukrainian].
9. Kovalchuk O. Eko-industrialni parky yak instrument staloho rozvytku promyslovosti. *Ekonomichnyi visnyk*. 2019. № 3. S. 45–56 [in Ukrainian].
10. Ponomarenko T. Orhanizatsiino-pravovi zasady funktsionuvannia industrialnykh parkiv v Ukraini. *Pravnychy chasopys*. 2018. № 4. S. 78–89 [in Ukrainian].
11. Pron L. Eko-industrialni parky yak instrument investytsiinoho rozvytku rehionu. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 2023. doi: 10.52058/2786-5274-2023-6(20)-208-217 [in Ukrainian].
12. Ropytskyy A. Perevahy relokatsii vyrobnytstv v industrialni parky. *GMK.CENTER*. 2022. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/perevagi-relokacii-virobnictv-v-industria>.
13. Prohrama relokatsii pidpriemstv. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy*. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-867> [in Ukrainian].
14. Potentsial eko-industrialnykh parkiv dlia staloho rozvytku v Ukraini: Doslidzhennia Svitovoho banku. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine2019> [in Ukrainian].
15. *Ministerstvo zahystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy: ofitsiyni vebseit*. URL: <http://mene.gov.ua> [in Ukrainian].
16. *Industrialni parky Ukrainy: vebportal*. URL: <http://industrialparks.com.ua> [in Ukrainian].
17. *Materialy UNIDO*. URL: <https://www.unido.org>.
18. Ukraine: Country Level Intervention. *Global Eco-Industrial Parks Programme*. URL: <https://geipp-ukraine.org/en/>.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2024

Мірко Наталія Вікторівна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет*

Mirko Nataliia

*Candidate of Sciences (PhD) in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-4884-5195*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10131

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО СУСПІЛЬСТВА

ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITAL SOCIETY

Анотація. Вступ. На сьогодні, цифрові технології знайшли своє відображення у всіх сферах людського життя. Для людей стали буденністю банківські акаунти, керування електричними мережами, медичні електронні картки, комунікація шляхом використання соціальних мереж тощо. Однак наслідки використання цифрових технологій важко повністю передбачити тому, що у переважної більшості людей не існує чіткого розуміння їх сутності. Особливо це стосується технологій, що пов'язані із використанням штучного інтелекту.

Важливість штучного інтелекту очевидна в появі багатьох інноваційних технологій, таких як машинне навчання та глибоке навчання. Технологія штучного інтелекту є одним з ключових елементів четвертої промислової революції. Застосування технологій штучного інтелекту в освіті, охороні здоров'я, обороні, виробництві, готельно-ресторанному бізнесі та багатьох інших галузях підтверджує, що вони мають значний вплив на світ. Штучний інтелект допомагає організаціям скорочувати витрати, покращувати користувацький досвід і підвищувати ефективність.

Згідно з останніми дослідженнями, світовий ринок ШІ може досягти 1,35 трильйона доларів США до 2030 року, що відображає стрімке зростання впровадження ШІ. За даними IBM, до 2023 року глобальний рівень впровадження технології ШІ становитиме 39%, що на чотири відсоткових пункти вище, ніж у попередньому році.

Саме тому питання визначення переваг та ризиків впровадження і розвитку штучного інтелекту для розвитку цифрового суспільства є актуальним та потребує свого наукового вирішення.

Мета. Метою дослідження є теоретичний аналіз особливостей технологій штучного інтелекту і на основі нього визначення їх переваг та ризиків для розвитку цифрового суспільства.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження включають: 1) нормативно-правова база, що регулює розвиток штучного інтелекту та цифровізацію суспільства в Україні; 2) праці вітчизняних та іноземних авторів, які проводять наукові та практичні дослідження у сфері розвитку штучного інтелекту та цифровізації суспільства в Україні.

У дослідженні використано систему загальнонаукових і спеціальних методів. Цілісність наукового дослідження забезпечили системний і комплексний підходи, що надало можливість провести теоретичний аналіз особливостей технологій штучного інтелекту і на основі нього визначення їх переваг та ризиків для розвитку цифрового суспільства.

Збір наукової інформації за темою дослідження здійснено за допомогою комплексного та системного аналізу літературних джерел. Для досягнення поставленої мети та використано: метод комплексного аналізу – для аналізу наукових підходів до тлумачення і визначення суті поняття «штучний інтелект»; методи індукції та дедукції – при визначенні основних переваг та ризиків використання штучного інтелекту для розвитку цифрового суспільства; логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Результати. Розглянуто наукові підходи до трактування поняття «штучний інтелект» та на основі їх систематизації запропоновано авторське визначення. Обґрунтовано, що активне та ефективне використання технологій штучного інтелекту будуть сприяти цифровізації суспільства.

На основі теоретичного аналізу особливостей технологій штучного інтелекту визначення їх переваги та ризиків для розвитку цифрового суспільства.

Автором підкреслено та обґрунтовано залучення громадян до трансформації, пов'язаної з діджиталізацією, зокрема розвитком технологій штучного інтелекту.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на перевагах та ризиках окремих інструментів для розвитку цифрового суспільства. Це дасть можливість покращити в цілому розуміння сутності технологій штучного інтелекту для цифрового суспільства.

Ключові слова: штучний інтелект, принципи розвитку та використання технологій штучного інтелекту, цифровізація суспільства, соціальна технологізація, інформаційно-комунікаційні технології; сучасні цифрові технології.

Summary. Introduction. Today, digital technologies are reflected in all spheres of human life. For people, bank accounts, management of electrical networks, medical electronic cards, communication through the use of social networks, etc. have become commonplace. However, the consequences of the use of digital technologies are difficult to fully predict because the vast majority of people do not have a clear understanding of their essence. This especially applies to technologies related to the use of artificial intelligence.

The importance of artificial intelligence is evident in the emergence of many innovative technologies such as machine learning and deep learning. Artificial intelligence technology is one of the key elements of the fourth industrial revolution. The use of artificial intelligence technologies in education, health care, defense, manufacturing, hotel and restaurant business and many other industries confirms that they have a significant impact on the world. Artificial intelligence helps organizations reduce costs, improve user experience and increase efficiency.

According to recent research, the global AI market could reach \$1.35 trillion by 2030, reflecting the rapid growth of AI adoption. According to IBM, by 2023 the global adoption rate of AI technology will be 39%, which is four percentage points higher than the previous year.

That is why the issue of determining the benefits and risks of the implementation and development of artificial intelligence for the development of the digital society is relevant and needs its own scientific solution.

Purpose. The purpose of the study is a theoretical analysis of the features of artificial intelligence technologies and, based on it, the determination of their advantages and risks for the development of a digital society.

Materials and methods. The research materials include: 1) the legal framework governing the development of artificial intelligence and digitalization of society in Ukraine; 2) works of domestic and foreign authors who conduct scientific and practical research in the field of artificial intelligence development and digitalization of society in Ukraine.

The research used a system of general scientific and special methods. The integrity of scientific research was ensured by systematic and complex approaches, which made it possible to conduct a theoretical analysis of the features of artificial intelligence technologies and, based on it, to determine their advantages and risks for the development of a digital society.

The collection of scientific information on the topic of the study was carried out with the help of a complex and systematic analysis of literary sources. To achieve the goal, the following was used: the method of complex analysis – for the analysis of scientific approaches to the interpretation and definition of the essence of the concept of «artificial intelligence»; methods of induction and deduction – when determining the main advantages and risks of using artificial intelligence for the development of a digital society; logical generalization of results for formulating conclusions.

Results. Scientific approaches to the interpretation of the concept of «artificial intelligence» are considered, and the author's definition is proposed based on their systematization. It is substantiated that the active and effective use of artificial intelligence technologies will contribute to the digitalization of society.

Based on a theoretical analysis of the features of artificial intelligence technologies, the determination of their advantages and risks for the development of a digital society.

The author emphasizes and substantiates the involvement of citizens in the transformation associated with digitalization, in particular the development of artificial intelligence technologies.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the advantages and risks of individual tools for the development of the digital society. This will provide an opportunity to improve the overall understanding of the essence of artificial intelligence technologies for the digital society.

Key words: artificial intelligence, principles of development and use of artificial intelligence technologies, digitalization of society, social technologization, information and communication technologies, modern digital technologies.

Постановка проблеми. На сьогодні, цифрові технології знайшли своє відображення у всіх сферах людського життя. Для людей стали буденністю банківські акаунти, керування електричними мережами, медичні електронні картки, комунікація шляхом використання соціальних мереж тощо. Однак наслідки використання цифрових технологій важко повністю передбачити тому, що у переважній біль-

шості людей не існує чіткого розуміння їх сутності. Особливо це стосується технологій, що пов'язані із використанням штучного інтелекту.

На рівні вищого керівництва України питання цифрового розвитку постійно перебуває на контролі, особливо в частині штучного інтелекту. З цією метою Кабінет Міністрів України схвалив «Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні» [8]. Крім

того, у жовтні 2019 року Україна приєдналася до Рекомендації Ради Організації економічного співробітництва та розвитку щодо штучного інтелекту (OECD/LEGAL/0449).

Визначення на загальнонаціональному рівні технологій штучного інтелекту як пріоритетного напрямку у галузі науково-технологічних досліджень, породжує необхідність наукового дослідження даного поняття. Зокрема аналізу переваг та ризиків технологій штучного інтелекту для розвитку цифрового суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання дослідження штучного інтелекту є міждисциплінарним і знаходить своє відображення в працях представників різних галузей. Зокрема окремим проблемам розробки, впровадження, використання та розвитку технологій штучного інтелекту привчені праці таких зарубіжних і вітчизняних науковців як: А. Тьюрінг [11], Б. Шуллер [16], Ж. Валлверду [18], С. Дістефано [18], М. Глибовець [3], А. Матвійчук [5], Б. Логвіненко [4], О. Олецкий [3], А. Погореленко [7], О. Піжук [6], Требик Л. [10], М. Шаховська [12] та ін.

Не зважаючи на широкий спектр наукових досліджень з обраної нами тематики в полі наукового дискурсу і на просторах світової павутини, однак дослідження які розкривали переваги та ризики технологій штучного інтелекту для розвитку цифрового суспільства відсутні.

Метою статті є теоретичний аналіз особливостей технологій штучного інтелекту і на основі нього визначення їх переваг та ризиків для розвитку цифрового суспільства.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження включають: 1) нормативно-правова база, що регулює розвиток штучного інтелекту та цифровізацію суспільства в Україні; 2) праці вітчизняних та іноземних авторів, які проводять наукові та практичні дослідження у сфері розвитку штучного інтелекту та цифровізації суспільства в Україні.

У дослідженні використано систему загальнонаукових і спеціальних методів. Цілісність наукового дослідження забезпечили системний і комплексний підходи, що надало можливість провести теоретичний аналіз особливостей технологій штучного інтелекту і на основі нього визначення їх переваг та ризиків для розвитку цифрового суспільства.

Збір наукової інформації за темою дослідження здійснено за допомогою комплексного та системного аналізу літературних джерел. Для досягнення поставленої мети використано: метод комплексного аналізу — для аналізу наукових підходів до тлумачення і визначення суті поняття «штучний інтелект»; методи індукції та дедукції — при визначенні основних переваг та ризиків використання штучного інтелекту для розвитку цифрового суспільства; логічного узагальнення отриманих результатів; формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. Не зважаючи на російську збройну агресію, наша держава все ж про-

довжує активне впровадження електронних сервісів державних послуг. Застосування технологій штучного інтелекту як інструменту електронної демократії є повністю зумовленим явищем тому, що така технологія має можливість «замінити» людину на певних етапах реалізації тих чи інших процесів її життєдіяльності. Штучний інтелект виконує велику кількість завдань та функцій, створюючи досвід, який надалі буде здійснювати вплив на прийняття ним рішень та вчинення дій.

Теоретичний аналіз особливостей технологій штучного інтелекту розпочнемо з дослідження підходів до визначення самого поняття «штучний інтелект».

На законодавчому рівні визначення поняття «штучний інтелект» відображено в Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів № 1556-р від 2 грудня 2020 року [8]. Згідно з цим нормативно-правовим актом, штучний інтелект — це створення та використання унікальної бази знань, моделей прийняття рішень та алгоритмів обробки інформації, а також системи методів наукових досліджень та алгоритмів обробки інформації, отриманої в процесі роботи або створеної самостійно для виконання складних завдань, організований набір інформаційних технологій, які можуть бути використані для визначення способу виконання завдання [8].

У 2018 році Європейська комісія опублікувала Повідомлення про штучний інтелект, в якому зазначено, що штучний інтелект «відноситься до систем, які демонструють розумну поведінку, аналізуючи своє оточення і діючи з певним ступенем автономії для досягнення конкретних цілей» [14, с. 1]. Таким чином, можна побачити, що поняття штучного інтелекту є системним і може розглядатися через призму теорії систем.

Для загального розуміння доцільно розглянути підходи, які до визначення поняття «штучного інтелекту» використовуються серед вчених і науковців.

Поняття «штучного інтелекту» як науки було сформульовано професором Дартмутського коледжу Джоном Маккарті. У своїх пропозиціях 1955 року до конференції в Дартмуті 1956 році він зазначав: «Штучний інтелект (Artificial intelligence, AI) — наука і технологія створення інтелектуальних машин, особливо інтелектуальних комп'ютерних програм» [19].

У своєму дослідженні дослідник Г. Андрощук визначає поняття штучного інтелекту як штучно створену людиною систему, яка здатна обробляти інформацію, що надходить, співвідносити її зі знаннями, які вона вже має, і на цій основі формувати власні уявлення про інформаційний об'єкт [1, с. 85].

За словами Ю. Сидорчука штучний інтелект визначається як інтелектуальна здатність комп'ютера приймати рішення [9, с. 17].

Цікаво, що М. Стефанчук визначає ШІ як здатність машини вчитися на людському досвіді та виконувати завдання, подібні до людських. Він визначає

III як абстрактне і творче мислення, зокрема здатність до навчання, змодельоване за допомогою цифрової комп'ютерної логіки [17].

Н. Щербак у своєму дослідженні зазначає, що Штучний інтелект — це комп'ютерна програма, заснована на алгоритмах, яка аналізує релевантні дані і самостійно приймає рішення на їх основі, навчаючись на досвіді в процесі, підвищуючи власну ефективність за допомогою аналізу даних і досягаючи поставлених цілей. «Він здатен на це», — зазначає він [13].

А. Матвічук розглядає штучний інтелект як галузь науки, зазначаючи, що штучний інтелект — це галузь науки, метою якої є створення комп'ютера, розуму робота, який може мислити і вирішувати проблеми так само, як це робить людина [5].

Б. Логвиненко визначає штучний інтелект як сукупність технологічних рішень, що імітують когнітивні функції людини (включаючи самонавчання і пошук рішень без наперед заданих алгоритмів) і дозволяють отримувати результати, принаймні порівнянні з результатами інтелектуальної діяльності в конкретній задачі [4].

Підсумовуючи наведене, ми бачимо, що в полі наукового дискурсу відсутній єдиний підхід до визначення поняття «штучний інтелект». Спираючись на думки дослідників, із порушеного нами питання, пропонуємо визначити штучний інтелект як систему цифрових технологій, що базується на алгоритмах аналізу наборів даних та алгоритмах прийняття на основі них власних рішень з метою виконання завдань, подібних до людських.

Крім того, варто зазначити, що сфера штучного інтелекту постійно трансформується. Якщо ранні вчені зосереджувалися на раціональному вираженні штучного інтелекту, то сьогодні дослідники все більше прагнуть «олюднити» штучний інтелект і максимально наблизити його до людського інтелекту [15; 16; 18].

Для розуміння переваг та ризиків штучного інтелекту для цифрового суспільства доцільним є аналіз його основних складових, серед яких можна виділити такі:

- Data science (в перекладі з англ. — наука про дані, наука аналізу) — процес комплексного аналізу наборів даних для прийняття управлінських рішень, що складається із методів збору і обробки інформації, оцінки ризиків, здійснення моделювання та прогнозування шляхом використання інформаційних і телекомунікаційних технологій.
- Machine learning (в перекладі з англ. — машинне навчання) — це важлива складова штучного інтелекту, яка направлена на використання статистичних методів уможливлення комп'ютером здатності «навчатися», підвищувати продуктивність в процесі виконання завдань.
- Deep learning (в перекладі з англ. — глибинне навчання), дана складова ґрунтується на навчанні

ознак даних з метою переходу від ручної роботи алгоритмами до автоматичного або напівавтоматичного навчання.

- Computer vision (в перекладі з англ. — комп'ютерний зір) — є елементом штучного інтелекту і включає в себе теорії, методи і техніки створення комп'ютерних машин, які можуть виявляти і відстежувати об'єкти.

Для розуміння впливу штучного інтелекту на те чи інше явище варто визначити принципи його розвитку та використання. Станом на сьогодні такі принципи закладені на законодавчому рівні, зокрема в Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, що схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р визначено наступні принципи [8]:

- сприяти інклюзивному зростанню, сталому розвитку та добробуту;
- забезпечити, щоб розробка та використання систем штучного інтелекту здійснювалися виключно відповідно до принципу верховенства права, основоположних прав і свобод людини і громадянина та демократичних цінностей, а також забезпечити належні гарантії у сфері використання таких технологій;
- забезпечити відповідність діяльності та алгоритмів рішень систем штучного інтелекту вимогам законодавства про захист персональних даних, а також конституційному праву кожного на невтручання в особисте і сімейне життя у зв'язку з обробкою персональних даних;
- забезпечення прозорості та відповідального розкриття інформації про системи штучного інтелекту;
- забезпечення надійної та безпечної роботи систем штучного інтелекту протягом усього їхнього життєвого циклу, а також постійна оцінка та управління потенційними ризиками;
- притягнення до відповідальності організацій та фізичних осіб, які розробляють, впроваджують або використовують системи штучного інтелекту, за належне функціонування систем штучного інтелекту відповідно до цих принципів;
- дотримання цих принципів повністю відповідає Принципам Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо штучного інтелекту.

Вище зазначені принципи розробки та використання технологій штучного інтелекту повністю відповідають Принципам Організації економічного співробітництва та розвитку щодо штучного інтелекту. Однак науковцями розглядається ширший перелік таких принципів. З цього питання актуальною є думка дослідниці Л. Требик, яка вважає, що «доцільно доповнити дані принципи, ще принципами стандартизованості, цифрової освіченості, довіри» [13, с. 374].

У 2012 році Організацією Об'єднаних Націй представлено звіт «Електронний уряд для людей».

Аналізуючи зміст цієї доповіді, можна зробити висновок, що політика ООН спрямована на заохочення держав до реалізації національних програм і політик, спрямованих на виправлення нестабільності, яка існує в суспільстві щодо рівності та доступу до переваг, які може принести використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема технологій штучного інтелекту.

За словами Л. Требика, цифровізація суспільства — це процес створення та розвитку цифрового середовища. Це сукупність умов і чинників, які забезпечують оптимальні умови для побудови орієнтованого на людину, відкритого для всіх, спрямованого на розвиток громадянського суспільства, де кожен може реалізувати свій потенціал, зробити внесок у суспільний та особистий розвиток і підвищити якість особистого та суспільного життя. Держава забезпечує функціонування інформаційних ресурсів, автоматизованих методів їх обробки та використання з метою реалізації національних інтересів у повсякденній діяльності державних службовців, удосконалення та розвитку управлінської взаємодії, підвищення продуктивності та ефективності роботи в системі державного управління та місцевого самоврядування [13, с. 375].

Закордоном кожна країна обирає власну роль у розвитку цифрового суспільства. Систематизуючи різні існуючі підходи, можна виділити перший підхід, за якого держава є активним (центральним) учасником розвитку цифрового суспільства і втручається в усі процеси; другий підхід — ліберальний (підтримуючий), за якого втручання держави в розвиток цифрового суспільства зводиться до мінімуму і втручається лише тоді, коли виникають конфліктні ситуації, пов'язані з порушенням індивідуальних, суспільних і державних потреб та інтересів. Можна зробити висновок, що третій підхід є ситуативним поєднанням двох попередніх підходів і ліберальним (підтримуючим) втручанням лише у випадках конфліктів з приводу порушень.

Важливість і переваги застосування інформаційно-комунікаційних технологій проявляється в період суспільно-політичних криз або інших надзвичайних ситуацій. Спершу пандемія COVID-19 змусила суспільство більшої уваги звернути на використання інновацій та різного виду технологій не лише для отримання послуг чи необхідних документів, а й для забезпечення себе в банальній потребі — спілкуванні з іншим індивідом.

З початком пандемії життя майже кожної людини стало цифровим: сімейні зустрічі, громадські заходи, університетське навчання та навіть звані обіди регулярно стали проводитися з використанням онлайн платформ. Окрім того, тимчасова ізоляція, внаслідок поширення COVID-19, перетворила наше життя на цифрове і під час роботи, оскільки велика кількість людей почала працювати онлайн, а проведення через онлайн платформи конференцій

семінарів, нарад чи просто робочих зустрічей стало вже давно буденністю.

Іншою надзвичайною ситуацією, яка поглибила цифровізацію суспільства в Україні стала збройна агресія з боку російської федерації. Війна все частіше ставить діджиталізацію в центр управлінських рішень, спрямованих на подолання викликів, які вона ставить. Різноманітність цих викликів демонструє ефективність цифрових рішень. Одним із прикладів є функціонал додатку Dia, який було розширено для надання допомоги переселенцям та внутрішньо переміщеним особам під час війни. Також з'явилося багато інших сервісів, які дозволяють мешканцям подавати онлайн-заявки на компенсацію за пошкоджене майно або на фінансову допомогу для підприємців і працівників, які перебувають на територіях, що постраждали від конфлікту.

Саме тому, сьогодні в Україні на перший план мають ставитися вже не проблеми нарощування технічного потенціалу суспільства, а його інтелектуалізація та гуманізація, створення та застосування нових соціальних технологій, які будуть базуватися на ефективному використанні головних стратегічних ресурсів людства — інтелектуальних, інформаційних, духовно-культурних, управлінських й правових. В такому випадку головним інструментом, що допомагатиме цьому будуть технології штучного інтелекту.

Сучасне суспільство являє собою складний організм, використання в якому технології штучного інтелекту та інших цифрових інструментів сприятимуть налагоджуванню ефективної взаємодії між державними структурами та підвищить ефективність формування і прийняття рішень, зменшити втрати від управлінських помилок. Особливо важливим є вирішення таких питань, як можливість громадян впливати на прийняття управлінських рішень і контролювати чиновників на всіх рівнях, підвищення їхньої відповідальності та забезпечення правопорядку, що захищає права і свободи особистості.

Використовуючи штучний інтелект у сфері державного управління, держава зобов'язана трансформувати інформаційні системи таким чином, щоб вони були доступними і зрозумілими для всього суспільства. Іншими словами, необхідно досягти соціальної технологізації. Соціальна технологізація — це «процес використання інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту та соціальних технологій для оптимізації соціального простору, подолання дисбалансів на основі інноваційних способів освоєння соціальної діяльності та позитивного впливу на розвиток соціальних систем». Йдеться про використання інформаційно-комунікаційних технологій, штучного інтелекту та соціальних технологій для позитивного впливу на розвиток соціальних систем. Ці технології можуть включати в процес соціальних змін методи когнітивної та соціальної діагностики, а також методи активної зміни соціальних систем [13, с. 376].

На думку вчених, використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема технологій штучного інтелекту, дозволяє більш доцільно використовувати головне джерело виживання людства — управління, засноване на інноваційних принципах. Через призму цього підходу технологізацію соціального управління можна визначити як формулювання послідовних і чітких правил.

Цифровізація державних установ підвищує продуктивність праці персоналу, покращує організаційну ефективність, підвищує операційну ефективність, забезпечує економію коштів та чіткий облік ресурсів, покращує виробничу дисципліну, вираженість прийняття рішень, доступ до принципово нової інформації, моделювання та прогнозування ситуацій, а також робить процеси прийняття рішень прозорими.

Активне та ефективне використання технологій штучного інтелекту перетворить державне управління на цифрове державне управління.

Для того, щоб розглядати розвиток технологій штучного інтелекту та діджиталізацію всіх видів діяльності як фактор побудови цифрового суспільства, необхідно посилити якісний та ефективний інформаційно-комунікаційний обмін між державними органами та місцевими громадами і громадянами.

На основі цього аналізу можна стверджувати, що сьогодні замість того, щоб говорити про інформаційно-комунікаційні відносини, слід говорити про інформаційно-комунікаційні взаємодії між суспільством та державними інституціями. Така взаємодія є важливою, оскільки термін «взаємодія» можна визначити як інституціоналізований і стійкий процес, в якому індивіди, соціальні групи та інститути впливають один на одного в процесі реалізації своїх інтересів. Така соціальна взаємодія — це, по суті, обмін діяльністю, результатом якого є узгодження специфічних інтересів суспільства як важливого соціального утворення та його мешканців, задоволення їхніх потреб, розвиток їхніх соціальних якостей та покращення умов їхнього життя.

У сучасному світі діджиталізація суспільства є однією з найбільш трансформаційних сил. Вона змінює, як ми живемо, працюємо та взаємодіємо з навколишнім світом. Інформаційно-комунікаційні технології проникають в усі сфери суспільства — від освіти та охорони здоров'я до виробництва та культури. Використання технологій штучного інтелекту сприяють розвитку цифрового суспільства і нададуть цифровізації більших можливостей.

Таблиця 1

Основні переваги використання технологій штучного інтелекту для цифрового суспільства

Підвищення продуктивності та ефективності трудової діяльності суспільства	Використання штучного інтелекту може допомогти при виконанні трудомістких та повторюваних завдань.
Прогнозна аналітика.	Використання штучного інтелекту дає перевагу при аналізі великих обсягів даних за допомогою різних алгоритмів. Так, штучний інтелект має здатність виявляти тенденції та закономірності, які неможливо побачити при аналізі людиною.
Зменшення кількості людських помилок.	У статті, опублікованій у 2018 році, Мігель Парадес передбачив, що штучний інтелект може передбачити ймовірність смерті пацієнтів з сепсисом з точністю до 78%.
Заміна людей які працюють на небезпечних роботах.	ШІ може замінити людей на небезпечних роботах, таких як збір токсичних відходів, оскільки роботи зі штучним інтелектом можуть знизити ризик травм і проблем зі здоров'ям.
Забезпечення ефективності в роботах, що повторюються.	Повторювані завдання стримують креативність працівників і створюють потенціал для помилок. У таких випадках штучний інтелект може виконувати повторювані завдання без помилок і неточностей.
Зменшення впливу на навколишнє середовище.	Використання штучного інтелекту може допомогти зменшити негативний вплив суспільства на довкілля. Зокрема, це може прискорити розвиток екологічно чистих джерел енергії та технологій, які ефективніше керують споживанням енергії та ресурсів і зменшують викиди в атмосферу.
Збільшення можливостей для особистого розвитку.	Технології штучного інтелекту відкривають безмежні можливості для особистого розвитку. Від онлайн-курсів і вебінарів до відкритого доступу до знань у будь-якій сфері — ШІ допоможе людям розвиватися і вдосконалювати свої навички, незалежно від місця проживання чи соціального статусу.
Розвиток інновацій.	Технології штучного інтелекту допомагають вдосконалювати процеси в різних галузях, від медицини до автопромисловості.
Покращення якості життя	Зрештою, головною перевагою використання технологій штучного інтелекту є підвищення якості життя. Роблячи життя людей комфортнішим, безпечнішим і повнішим можливостей, технології штучного інтелекту створюють нові шляхи для соціальної, економічної та культурної інтеграції.

Джерело: складено автором

Це твердження підтверджують слова Білла Гейтса, найвідомішого підприємця часів революції персональних комп'ютерів. Гейтс стверджує, що використання технології штучного інтелекту зробить життя «продуктивнішим, ефективнішим і загалом простішим» [2; 7].

Марк Цукерберг, американський програміст, підприємець і засновник компанії Meta, також наголошує на перевагах використання технології штучного інтелекту на благо суспільства. «Ви повинні бути обережними з тим, що ви робите, як ви це робите і як ви це використовуєте» [2].

Сатя Наделла, генеральний директор Microsoft, погоджується з Марком Цукербергом і стверджує, що «розвиток ШІ зараз зосереджений на допомозі людям і поліпшенні їхніх можливостей». Навіть у системах, що самонавчаються, багато рішень залежить від розробника. На цьому етапі нам потрібно забезпечити, щоб в систему не потрапили упереджені або погані дані» [2].

Наведені думки підтверджують переваги використання штучного інтелекту для цифрового суспільства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Провівши теоретичний аналіз особливостей технологій штучного інтелекту визначено їх переваги та ризики для розвитку цифрового суспільства. До переваг використання технології ШІ можна віднести швидкість обробки інформації, час, протягом якого можлива безперервна робота, ефективність, точність і відсутність людського фактора, що, безсумнівно, свідчить про позитивні аспекти використання систем ШІ. Таким чином, використання ШІ є каталізатором розвитку цифрового суспільства і сприяє його належному функціонуванню.

З іншого боку, використання штучного інтелекту створює реальні небезпеки та ризики для суспільства. Втрата робочих місць через автоматизацію рутинних повторюваних завдань, вторгнення в приватне життя до майже повного знищення, автоматизована зброя, що атакує живі об'єкти без втручання людини-оператора, помилкові та упереджені рішення системи через спотворення початкових даних для навчання.

Література

1. Андрощук Г. Тенденції розвитку технологій штучного інтелекту: економіко-правовий аспект. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. № 3. С. 84–101.
2. Горбик В. Ми лише на початку. Три принципи підходу до розвитку штучного інтелекту від Білла Гейтса. *dev.ua*. 2023. URL: <https://dev.ua/news/try-pryntsypy-bila-heitsa> (дата звернення: 20.05.2024).
3. Глибовець М., Олецький О. Штучний інтелект. Київ : Вид. дім «КМ Акад», 2002. 357 с.
4. Логвіненко Б. Генезис поняття штучного інтелекту в управлінні поведінкою економічних агентів у цифровому просторі. Комерціалізація інновацій: захист інтелектуального капіталу, маркетинг та інновації: монографія / за ред. к.е.н., доц. Сагер Л. Ю., к.е.н., доц. Сигиди Л. О. Суми: Сумський державний університет, 2022. С. 133–140.
5. Матвійчук А. Штучний інтелект в економіці: нейронні мережі, нечітка логіка : монографія. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2010. 361 с.
6. Піжук О. І. Штучний інтелект як один із ключових драйверів цифрової трансформації економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 41–46. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46).
7. Погореленко А. Штучний інтелект: сутність, аналіз застосування, перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету, Секція 2. Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2018. Вип. 32. С. 22–27.
8. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження КМУ від 02.12.2020 № 1556-р. *Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-s21220> (дата звернення: 22.05.2024).
9. Сидорчук Ю. Філософсько-правові проблеми використання штучного інтелекту. *Право і суспільство*. 2017. № 3–2. С. 16–19.
10. Требик Л. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public*. 2021. № 1(14). С. 372–380.
11. Тюрінг А. Американська асоціація штучного інтелекту. Обчислювальна техніка та інтелект. 1995.
12. Шаховська Н. Б., Камінський Р. М., Вовк О. Б. Системи штучного інтелекту : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 392 с.
13. Щербак Н. Теоретико-методологічні підходи до визначення штучного інтелекту. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 214–217.
14. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Artificial Intelligence for Europe. Brussels, 25.4.2018. 19 p. URL: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/EN/COM-2018-237-F1-ENMAIN-PART-1.PDF> (дата звернення 23.05.2024).
15. Ivanovic M., Budimac Z., Radovanovic M. Emotional Agents — State of the Art and Applications. *Computer science and information systems*. 2015. Vol. 12, No. 4. P. 1121–1148.
16. Schuller D., Schuller B. The Age of Artificial Emotional Intelligenc. *Computer*. 2018. Vol. 51, No. 9. P. 38–46.

17. Stefanchuk M. Civil legal personality of individuals and features of its implementation. Kyiv: Artek, 2020.
18. Talanov M., Vallverdu J., Distefano S. Neuromodulating Cognitive Architecture Towards Biomimetic Emotional AI. *Proc. 29th Internat. Conf. on Advanced Information Networking and Applications*. Gwangju, South Korea, 2015. P. 587–592.
19. What did John McCarthy contribute to artificial intelligence. *Quora*. URL: <https://www.quora.com/What-did-John-McCarthy-contribute-to-artificial-intelligence> (дата звернення: 25.05.2024).

References

1. Androshchuk, H. (2019). Tendentsii rozvytku tekhnolohii shtuchnoho intelektu: ekonomiko-pravovyi aspekt [Trends in the development of artificial intelligence technologies: economic and legal aspect]. *Teoriia i praktyka intelektualnoi vlasnosti*, 3, 84–101 [in Ukrainian].
2. Hlybovets, M., & Oletskyi, O. (2002). Shtuchnyi intelekt. Kyiv: Vyd. dim «KM Akad» [in Ukrainian].
3. Horbik, V. (2023). My lyshe na pochatku. Try pryntsypy pidkhodu do rozvytku shtuchnoho intelektu vid Billa Heitsa [We are only at the beginning. Three principles of approach to the development of artificial intelligence from Bill Gates]. *dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/try-pryntsypy-bila-heitsa> [in Ukrainian].
4. Lohvinenko, B. (2022). Henezys poniattia shtuchnoho intelektu v upravlinni povedinkoiu ekonomichnykh ahentiv u tsyfrovomu prostori. [The genesis of the concept of artificial intelligence in managing the behavior of economic agents in the digital space]. *Komertsializatsiia innovatsii: zakhyst intelektualnoho kapitalu, marketynh ta innovatsii*: monohrafiia / za red.k.e.n., dots. Saher L.Iu., k.e.n., dots. Syhydy L.O. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 133–140 [in Ukrainian].
5. Matviichuk, A. (2010). Shtuchnyi intelekt v ekonomitsi: neironni merezhi, nechitka lohika: monohrafiia [Artificial intelligence in economics: neural networks, fuzzy logic: monograph]. KNEU im. V. Hetmana [in Ukrainian].
6. Pohorelenko, A. (2018). Shtuchnyi intelekt: sutnist, analiz zastosuvannia, perspektyvy rozvytku [Artificial intelligence: essence, application analysis, development prospects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, Sektsiia 2. Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, 32, 22–27.
7. Pizhuk, O. (2019). Shtuchnyi intelekt yak odyin iz kliuchovykh draiveriv tsyfrovoy transformatsii ekonomiky [Artificial intelligence: essence, application analysis, development prospects]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 3(89), 41–46. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-41-46](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-41-46) [in Ukrainian].
8. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini: Rozporiadzhennia KMU vid 02.12.2020 № 1556-r [On the approval of the Concept of the development of artificial intelligence in Ukraine: Decree of the CMU dated 02.12.2020 No. 1556-r]. *Yedynyi vebportal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-shtuchnogo-intelektu-v-ukrayini-s21220> [in Ukrainian].
9. Sydorchuk, Yu. (2017). Filosofsko-pravovi problemy vykorystannia shtuchnoho intelektu [Philosophical and legal problems of using artificial intelligence]. *Pravo i suspilstvo*, 3–2, 16–19 [in Ukrainian].
10. Trebyk, L. (2021). Shtuchnyi intelekt dlia transformatsiinykh zmin derzhavnykh instytutstii ta rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Artificial intelligence for transformational changes in state institutions and the development of a digital society]. *Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series: Public*, 1(14), 372–380 [in Ukrainian].
11. Tiurinh, A. (1995). Amerykanska asotsiatsiia shtuchnoho intelektu [American Association for Artificial Intelligence]. *Obchysliuvalna tekhnika ta intelekt* [in Ukrainian].
12. Shakhovska, N., Kaminskyi, R., & Vovk, O. (2018). Systemy shtuchnoho intelektu: navchalnyi posibnyk [Artificial intelligence systems: a study guide]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
13. Shcherbak, N. (2021). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachennia shtuchnoho intelektu [Theoretical and methodological approaches to the definition of artificial intelligence]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, 2, 214–217 [in Ukrainian].
14. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Artificial Intelligence for Europe. Brussels, 25.4.2018. 19 p. URL: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/EN/COM-2018-237-F1-ENMAIN-PART-1.PDF>.
15. Ivanovic, M., Budimac, Z., & Radovanovic, M. (2015). Emotional Agents — State of the Art and Applications. *Computer science and information systems*, 12, 4, 1121–1148.
16. Schuller, D., & Schuller, B. (2018). The Age of Artificial Emotional Intelligenc. *Computer*, 51, 9, 38–46.
17. Stefanchuk, M. (2020). Civil legal personality of individuals and features of its implementation. Kyiv: Artek.
18. Talanov, M., Vallverdu, J., & Distefano, S. (2015). Neuromodulating Cognitive Architecture Towards Biomimetic Emotional AI. *Proc. 29th Internat. Conf. on Advanced Information Networking and Applications*. Gwangju, South Korea, 587–592.
19. What did John McCarthy contribute to artificial intelligence. *Quora*. URL: <https://www.quora.com/What-did-John-McCarthy-contribute-to-artificial-intelligence>.

Проць Роман Романович

*кандидат сільсько-господарських наук,
генеральний директор ТОВ «Сервіс-Агрозахід»*

Prots Roman

*PhD in Agricultural Sciences,
General Director of Service-Agrozahid LLC*
ORCID: 0009-0008-9143-2234

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10078

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ КРАЇНИ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ЧЕРЕЗ ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

STATE MANAGEMENT OF ENERGY SECURITY: NEW OPPORTUNITIES THROUGH THE USE OF ALTERNATIVE ENERGY SOURCES

Анотація. Вступ. Доведено, що енергетична безпека України зазнала істотних випробувань внаслідок повномасштабного вторгнення, що акцентувало увагу на потребі диверсифікації та незалежності енергетичних ресурсів. Перед війною Україна вже активно розвивала альтернативні джерела енергії, такі як сонячна, вітрова та біомаса, залучаючи інвестиції через привабливі пільгові тарифи і сприятливе географічне положення, особливо в південних регіонах. Ці зусилля спрямовувалися на скорочення залежності від імпортованих ресурсів, зокрема російського газу та нафти.

Метою дослідження є характеристика особливостей державного управління енергетичною безпекою через використання альтернативних джерел енергії. Визначено, що після початку війни змінилася не лише політична, але й енергетична стратегія країни. Зруйнована інфраструктура та необхідність у швидкому відновленні спонукали до більш масштабного та оперативного розгортання проектів в області відновлюваної енергії. Особлива увага приділяється сонячним та вітровим станціям, з метою не лише компенсації втрат, але й створення більш стійкої та гнучкої енергетичної системи.

Результати. У науковій статті доведено, що значення децентралізації енергопостачання також зросло, адже малі, локалізовані встановлення відновлюваних джерел здатні забезпечувати енергією в умовах інфраструктурної ізоляції або військових дій. Такий підхід не тільки зменшує ризики, пов'язані з централізованими постачаннями, але й сприяє більшій енергетичній незалежності.

Висновки. Доведено, що інвестиції в альтернативні джерела енергії не тільки зміцнюють енергетичну безпеку, але й вносять вклад у економічне відродження країни через створення нових робочих місць і розвиток новітніх технологій. Крім того, це сприяє зменшенню впливу на довкілля та відповідає глобальним зусиллям щодо боротьби зі зміною клімату, роблячи Україну частиною міжнародної спільноти, орієнтованої на стаке майбутнє.

Ключові слова: екологічна безпека, держане управління, держава, енергетика, енергія, альтернативні джерела енергії.

Summary. Introduction. It has been proven that Ukraine's energy security has undergone significant challenges as a result of the full-scale invasion, which emphasized the need for diversification and independence of energy resources. Before the war, Ukraine was actively developing alternative energy sources such as solar, wind, and biomass, attracting investments through attractive feed-in tariffs and favorable geographic locations, especially in the southern regions. These efforts were directed towards reducing dependence on imported resources, particularly russian gas and oil.

Purpose. The aim of the study is to characterize the features of state management of energy security through the use of alternative energy sources. It has been determined that after the onset of the war, not only the political but also the energy strategy of the country changed. Destroyed infrastructure and the need for rapid restoration have prompted a more extensive and rapid deployment of renewable energy projects. Special attention is paid to solar and wind stations, with the goal of not only compensating for losses but also creating a more resilient and flexible energy system.

Results. It has been proven that the importance of decentralized energy supply has also increased, as small, localized renewable installations are capable of providing energy in conditions of infrastructural isolation or military actions. This approach not only reduces the risks associated with centralized supplies but also promotes greater energy independence.

Conclusions. It has been proven that investments in alternative energy sources not only strengthen energy security but also contribute to the country's economic revival through the creation of new jobs and the development of the latest technologies. Moreover, this helps reduce environmental impact and aligns with global efforts to combat climate change, making Ukraine part of the international community focused on a sustainable future. Renewable energy sources are a clean alternative that makes a significant contribution to reducing greenhouse gas emissions, helping to achieve international environmental goals and agreements. This not only helps mitigate the adverse effects of climate change, but also improves public health by reducing air pollution associated with burning fossil fuels.

Key words: energy security, state management, state, energy, energy sources, alternative energy sources.

Постановка проблеми. Енергетична безпека є ключовим аспектом сучасного державного управління, що лежить в основі національної безпеки, економічної стабільності та екологічної стійкості. Йдеться про наявність надійних та доступних джерел енергії для національного споживання. Сьогодні, в умовах нестабільності світових енергетичних ринків, геополітичної напруженості та зростаючих екологічних проблем, забезпечення енергетичної безпеки стало важливішим, ніж будь-коли. Енергетичні ресурси мають основне значення для енергопостачання промисловості, транспорту та будинків. Порушення енергопостачання може призвести до економічного спаду, інфляції та зниження якості життя. Наприклад, стрибки нафтових цін можуть призвести до збільшення вартості товарів та послуг, створюючи навантаження як на споживачів, так і на бізнес. Тому безпечне та передбачуване енергопостачання має важливе значення для економічної стійкості та зростання. Країни, що сильно залежать від імпорту енергоносіїв, уразливі перед зовнішньополітичним тиском та перебоями у постачаннях. Ця вразливість може призвести до енергетичних конфліктів та компромісів у рішеннях національної політики. Забезпечуючи стабільне та безпечне енергопостачання, держави можуть зберігати суверенітет над своєю енергетичною політикою та запобігати зовнішнім маніпуляціям. Традиційна залежність від викопного палива призвела до значного погіршення стану довкілля та є основним чинником зміни клімату. Це вимагало переходу до більш стійких та екологічно чистих джерел енергії. Перехід на відновлювані джерела енергії не тільки допомагає у боротьбі зі зміною клімату, але й диверсифікує енергетичний баланс, знижуючи залежність від одного джерела або іноземних постачальників. У цьому контексті вирішальне місце займають альтернативні джерела енергії, такі як сонячна, вітрова, гідроенергія та біомаса. Цих відновлюваних джерел енергії багато, де вони виснажують обмежені ресурси практично не виділяють парникових газів під час роботи. Збільшення частки відновлюваних джерел енергії в енергетичному портфелі країни підвищує її енергетичну безпеку за рахунок диверсифікації постачання, стабілізації цін та зниження впливу

на довкілля. Більш того, технологічні досягнення та ефект масштабу зробили альтернативні джерела енергії більш конкурентоспроможними за вартістю порівняно з традиційними видами палива. Все це актуалізує обраний темат дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна кількість праць щодо проблематики забезпечення енергетичної безпеки й державного управління розкривалися в роботах таких вчених, як R. Williams [1], E. Martin [2], D. Thompson [3], K. Barker [4], P. Green [5], J. Foster [6], O. Іваненко [7], В. Ковальчук [8], Т. Грищенко [9], М. Lopez [10] та інші. Проте, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті можливостей використання альтернативних джерел енергії, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

Метою дослідження є характеристика особливостей державного управління енергетичною безпекою через використання альтернативних джерел енергії.

Виклад основного матеріалу. Концепція державного управління енергетичною безпекою передбачає комплексний підхід, що забезпечує стабільне та достатнє енергопостачання країни для задоволення її економічних потреб та потреб у галузі безпеки. Ця концепція є життєво важливою, оскільки енергетика є найважливішим фактором економічного розвитку, національної безпеки та екологічної стійкості. Одним з основних напрямів державного управління енергетичною безпекою є створення та підтримання стратегічних енергетичних резервів [1–3]. Ці запаси складаються із значних кількостей нафти, газу, вугілля та в деяких випадках урану, які можуть бути використані у разі перебоїв у постачаннях через геополітичну напруженість або стихійні лиха. Захист критично важливої енергетичної інфраструктури є ще одним важливим аспектом [4–5]. Це включає захист фізичних об'єктів та цифрових інфраструктур від таких загроз, як кібератаки, тероризм та стихійні катастрофи. Підвищення стійкості енергетичних систем за допомогою модернізації та запровадження передових технологій є постійним пріоритетом.

Знижуючи залежність від одного типу або джерела енергії, країни можуть захистити себе від

нестабільності ринку та перебоїв у постачанні. Це передбачає як збільшення кількості постачальників енергії, а й розширення різноманітності споживаних видів енергії. Уряди реалізують політику, яка заохочує енергоефективність та стійкість [6–8]. Ці правила можуть включати стимули для розвитку відновлюваних джерел енергії, штрафи за надмірні викиди та рекомендації щодо енергозбереження у промисловому, комерційному та житловому секторах [9–10]. За допомогою партнерства та альянсів країни працюють разом, щоб забезпечити взаємну енергетичну безпеку, обмінюються передовим досвідом та підтримують міжнародні енергетичні проекти.

Альтернативні джерела енергії відіграють центральну роль у підвищенні енергетичної безпеки, забезпечуючи надійні та стійкі варіанти енергетики. Перехід до відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергія та геотермальна енергія, знижує залежність від викопного палива,

яке часто імпортується та схильне до коливань цін і політичної нестабільності. Інвестиції у технології відновлюваної енергетики не тільки диверсифікують енергетичний портфель, а й сприяють економічному зростанню за рахунок створення робочих місць у нових галузях. Більше того, він узгоджується з глобальними зусиллями боротьби зі зміною клімату шляхом скорочення викидів парникових газів та сприяння створенню більш чистого навколишнього середовища (табл. 1).

До повномасштабного вторгнення, Україна вже робила кроки до диверсифікації своїх джерел енергії. Країна прагнула знизити свою залежність від імпорту газу та нафти, насамперед із Росії, шляхом інвестування в альтернативні джерела енергії, такі як сонячна, вітрова, біомаса та проекти малих гідроелектростанцій. Географічне положення та природні ресурси України створили сприятливі умови для розвитку сонячної та вітрової енергетики,

Таблиця 1

Вплив альтернативної енергетики на систему забезпечення енергетичної безпеки держави

Зниження залежності від імпортованих енергоресурсів	Підвищення енергетичної незалежності	Забезпечення сталого розвитку та екологічної безпеки
Використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, геотермальна енергія та біомаса, дозволяє країні зменшити свою залежність від імпортованих викопних палив, як-от нафта та природний газ. Це особливо важливо для країн, що стикаються з політичною та економічною невизначеністю у своїх традиційних джерелах постачання. Диверсифікація джерел енергії сприяє підвищенню енергетичної безпеки та стабільності	Альтернативні джерела енергії забезпечують можливість виробництва енергії на місцевому рівні, що зменшує потребу в енергетичних імпортах та підвищує енергетичну незалежність держави. Локалізація виробництва може також сприяти створенню нових робочих місць та розвитку місцевої економіки, стимулюючи технологічний прогрес та інновації в енергетичному секторі	Використання відновлюваних джерел енергії знижує викиди парникових газів та інші екологічні ризики, пов'язані з викопними паливами. Це сприяє збереженню довкілля, підвищенню якості життя населення та досягненню глобальних цілей у боротьбі зі зміною клімату. Також альтернативна енергетика може допомогти вирішити проблему енергетичної бідності, забезпечуючи доступ до чистої та доступної енергії для всіх верств населення

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Зміни парадигми державного управління енергетичною безпекою держави через впровадження воєнного стану

Централізація управління енергетичними ресурсами	Приоритет національної безпеки в енергетичній політиці	Зміцнення резиліентності енергетичної інфраструктури
Під час воєнного стану управління енергетичними ресурсами часто централізується з метою забезпечення більш ефективної координації та розподілу ресурсів. Держава може взяти на себе контроль над основними енергетичними активами, такими як нафтові та газові родовища, електростанції, а також мережі постачання. Це дозволяє оперативно реагувати на енергетичні виклики, що виникають у воєнний час, та гарантувати стабільність енергопостачання для критично важливих об'єктів та населення	Значення отримує розвиток та підтримка альтернативних і відновлюваних джерел енергії, особливо у віддалених або стратегічно важливих регіонах, для зменшення ризиків, пов'язаних з можливими пошкодженнями інфраструктури або блокадами. Інвестиції в енергетичну незалежність та резервні джерела стають ключовими	Надзвичайна важливість надійності енергетичної інфраструктури під час воєнного стану спонукає до зміцнення захисту ключових об'єктів. Це включає вдосконалення заходів фізичної безпеки, кіберзахисту та інженерних рішень для мінімізації вразливостей перед обстрілами, саботажем чи терористичними актами. Розробляються плани швидкого реагування та відновлення після потенційних пошкоджень, а також стратегії забезпечення енергією віддалених або ізольованих територій у випадках енергетичних блокад

Джерело: розроблено автором

особливо в таких регіонах, як Південна Україна, які отримують велику кількість річного сонячного світла та вітрового потоку. Уряд реалізував кілька ініціатив та політик, спрямованих на заохочення використання поновлюваних джерел енергії. До них належать пільгові тарифи, які були одними із найпривабливіших у Європі, щоб стимулювати приватні інвестиції у проекти відновлюваної енергетики. До 2020 року частка відновлюваних джерел енергії в енергетичному балансі України почала значно зростати, хоча вона все ще відставала від багатьох європейських країн (табл. 2).

Початок війни радикально змінив енергетичний стан України. Повномасштабна війна спричинила значну руйнацію інфраструктури, зокрема енергетичних об'єктів, і змусив країну переглянути свою стратегію енергетичної безпеки. Актуальність енергетичної незалежності зросла, що підштовхує уряд та приватний сектор прискорити перехід до відновлюваних джерел енергії. Після війни основна увага приділялася швидкому розширенню можливостей відновлюваних джерел енергії, щоб не лише замінити пошкоджену інфраструктуру, а й побудувати більш стійку та стійку енергетичну систему. Особлива увага приділяється проектам у галузі сонячної та вітрової енергетики, при цьому швидко розробляються нові проекти. Уряд за підтримки міжнародних партнерів та організацій працює над відновленням та розширенням сектора відновлюваної енергетики. Війна також наголосила на важливості децентралізованих джерел енергії. Невеликі, локалізовані установки відновлюваної енергії можуть бути менш уразливими до широкомасштабних збоїв в енергосистемі та можуть забезпечувати життєво важливе енергопостачання під час активних бойових дій. Таким чином, спостерігається зростаючий зсув у бік не тільки більших проектів по відновлюваним джерелам енергії, але й дрібніших систем, заснованих на співтоваристві.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, зауважимо, що політика інтеграції альтернативних джерел енергії вносить глибокі зміни до загальної енергетичної безпеки держави. Диверсифікуючи енергетичний баланс, країни зни-

жують свою вразливість до перебоїв у постачаннях та волатильності цін, пов'язаних із традиційними викопними видами палива. Відновлювані джерела енергії, такі як сонячна та вітрова енергія, менш схильні до геополітичної напруженості та коливань світового ринку, оскільки вони виробляються всередині країни і широко доступні в природі. Така диверсифікація забезпечує більш стабільне та передбачуване енергопостачання, на яке з меншою ймовірністю вплинуть зовнішні потрясіння чи конфлікти, які можуть порушити постачання палива. Більше того, перехід до альтернативних джерел енергії підвищує національну автономію щодо енергетичних ресурсів. Залежність від імпорту нафти та газу піддає країни впливу динаміки зовнішнього ринку та політичних умов, що потенційно ставить під загрозу їхній енергетичний суверенітет. Інвестуючи у відновлювані джерела енергії, які можна використовувати на місцевому рівні, штати можуть виробляти власну енергію та значно знизити свою залежність від імпорту. Глобальне прагнення до скорочення викидів вуглекислого газу для вирішення проблеми зміни клімату потребує скорочення використання вуглецевих викопних видів палива. Відновлювані джерела енергії є чистою альтернативою, яка робить значний внесок у скорочення викидів парникових газів, допомагаючи досягти міжнародних екологічних цілей та угод. Це не лише допомагає пом'якшити несприятливі наслідки зміни клімату, а й покращує здоров'я населення за рахунок зниження забруднення повітря, пов'язаного зі спалюванням викопного палива. Оскільки попит на відновлювані джерела енергії зростає, необхідні значні інвестиції у дослідження та розробку більш ефективних та економічно вигідних способів уловлювання та зберігання відновлюваної енергії. Це не тільки підвищує ефективність відновлюваних технологій, а й знижує витрати, роблячи відновлювану енергію доступнішою. Такий технологічний прогрес має важливе значення для вирішення проблеми уривчастого характеру джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, роблячи їх більш надійними та постійними вкладниками в енергетичний портфель країни.

Література

1. Williams, R., & Patel, A. Energy Security and Renewable Resources: A Global Perspective. *Journal of Energy Policy*, 45(2), 2024, 112–130.
2. Martin, E., & Hughes, T. Solar Energy and National Autonomy: Trends and Projections. *Renewable Energy Review*, 39(4), 2023, 203–219.
3. Thompson, D., & Johnson, S. Economic Impacts of Renewable Energy Policies in the United States. *American Journal of Environmental Economics*, 29(1), 2023, 56–75.
4. Barker, K., & Yamamoto, L. Wind Energy and Price Stability: An Economic Analysis. *Energy Economics Letters*, 17(3), 2024, 98–115.
5. Green, P., & Singh, H. Innovation in Renewable Energy Technologies: A Decade Review. *Technological Advances in Energy*, 12(2), 2023, 164–187.

6. Foster, J., & O'Neill, M. The Role of Renewables in Enhancing Energy Independence. *International Journal of Sustainable Energy*, 41(6), 2023, 345–367.
7. Іваненко, О., & Петренко, Л. Вплив відновлювальних джерел енергії на енергетичну безпеку України. *Український Журнал Енергетичної Політики*, 10(1), 2024, С. 45–62.
8. Ковальчук, В., & Забужко, А. Стратегії інтеграції сонячної енергії в енергосистему України. *Журнал Відновлюваної Енергетики*, 15(3), 2023, С. 134–149.
9. Грищенко, Т., & Шевченко, Ю. Роль вітроенергетики у покращенні національної енергетичної незалежності. *Наукові Записки Української Академії Енергетичних Досліджень*, 22(2), 2024, С. 88–104.
10. Lopez, M., & Davis, C. Environmental and Health Benefits of Switching to Renewable Energy Sources. *Environmental Health Perspectives*, 131(7), 2024, 250–266.

References

1. Williams, R., & Patel, A. (2024). Energy Security and Renewable Resources: A Global Perspective. *Journal of Energy Policy*, 45(2), 112–130. Pp.
2. Martin, E., & Hughes, T. (2023). Solar Energy and National Autonomy: Trends and Projections. *Renewable Energy Review*, 39(4), 2023, pp. 203–219.
3. Thompson, D., & Johnson, S. (2023). Economic Impacts of Renewable Energy Policies in the United States. *American Journal of Environmental Economics*, 29(1), Pp. 56–75.
4. Barker, K., & Yamamoto, L. (2024). Wind Energy and Price Stability: An Economic Analysis. *Energy Economics Letters*, 17(3), Pp. 98–115.
5. Green, P., & Singh, H. (2023). Innovation in Renewable Energy Technologies: A Decade Review. *Technological Advances in Energy*, 12(2), Pp. 164–187.
6. Foster, J., & O'Neill, M. (2023). The Role of Renewables in Enhancing Energy Independence. *International Journal of Sustainable Energy*, 41(6), Pp. 345–367.
7. Ivanenko, O., & Petrenko, L. (2024). Vplyv vidnovliuvalnykh dzherel enerhii na enerhetychnu bezpeku Ukrainy [The impact of renewable energy sources on the energy security of Ukraine]. *Ukrainskyi Zhurnal Enerhetychnoi Polityky*, 10(1), Pp. 45–62 [in Ukrainian].
8. Kovalchuk, V., & Zabuzhko, A. (2023). Stratehii intehratsii soniachnoi enerhii v enerhosystemu Ukrainy [Strategies for the integration of solar energy into Ukraine's energy system]. *Zhurnal Vidnovliuvalnoi Enerhetyky*, 15(3), Pp. 134–149 [in Ukrainian].
9. Hryshchenko, T., & Shevchenko, Y. (2024). Rol vitroenerhetyky u pokrashchenni natsionalnoi enerhetychnoi nezalezhnosti [The role of wind energy in improving national energy independence]. *Naukovi Zapysky Ukrainiskoi Akademii Enerhetychnykh Doslidzhen*, 22(2), Pp. 88–104 [in Ukrainian].
10. Lopez, M., & Davis, C. (2024). Environmental and Health Benefits of Switching to Renewable Energy Sources. *Environmental Health Perspectives*, 131(7), Pp. 250–266.

Стаття надійшла до редакції 10.07.2024

УДК 354

Малюхов Олександр Сергійович
доктор філософії зі спеціальності
281 Публічне управління та адміністрування
Maliukhov Oleksandr
PhD in Public Management and Administration
ORCID: 0000-0002-5019-5788

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-7-10132

HDP NEXUS У ДІЇ: АНАЛІЗ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ГУМАНІТАРНИХ, РОЗВИТКОВИХ ТА МИРОТВОРЧИХ ЗУСИЛЬ

HDP NEXUS IN ACTION: ANALYSIS OF CRISIS SITUATIONS AND RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING COORDINATION OF HUMANITARIAN, DEVELOPMENT AND PEACEKEEPING EFFORTS

ІНШЕ

Анотація. Вступ. У сучасному контексті глобальних викликів концепція Humanitarian Development Peace Nexus (HDP Nexus) є пріоритетним напрямком для створення більш стійких та ефективних відповідей на кризи. HDP Nexus базується на комплексному підході до подолання кризових ситуацій, враховуючи взаємозв'язок між негайними гуманітарними потребами, довгостроковим розвитком та миротворчими заходами. У контексті конфліктних зон та регіонів, які постраждали від тривалих криз, застосування HDP Nexus має особливе значення. Це передбачає тісну співпрацю між різними організаціями, урядами та місцевими громадами для створення умов, що сприяють відновленню та стійкому розвитку.

Мета. Метою статті є аналіз практичних аспектів реалізації концепції HDP Nexus у кризових ситуаціях, визначення ключових викликів та надання рекомендацій щодо покращення координації та інтеграції зусиль гуманітарних, розвиткових та миротворчих організацій. Основний акцент робиться на економічних, соціальних, культурних та інших аспектах, які формують умови для ефективної інтеграції гуманітарної допомоги, розвитку та миротворчих зусиль.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є звіти та стратегічні документи міжнародних організацій, таких як ООН та її агентств та дослідження про концепцію Humanitarian Development Peace Nexus (HDP Nexus), інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, соціальні аспекти та психологічну адаптацію.

В процесі здійснення дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи: аналіз стратегічних документів; формально-логічний метод сприяв визначенню ролі міжнародних та національних організацій щодо впровадження HDP Nexus; аналіз і синтез використано для розгляду прикладів успішної інтеграції концепції HDP Nexus у різних країнах; метод логічного узагальнення результатів використовувався для формулювання висновків.

Результати. Досвід зарубіжних країн, зокрема Камеруну, М'янми, Сомалі, Уганди та інших, у впровадженні HDP Nexus показує, що цей підхід сприяє покращенню координації між гуманітарними, розвитковими та миротворчими ініціативами, дозволяючи ефективніше реагувати на потреби населення та зменшити загальну вразливість. Завдяки використанню HDP Nexus вдалося зменшити кількість незадоволених потреб, зміцнити можливості управління ризиками та усунути корінні причини конфліктів. Використання інноваційних методів та цифрових технологій сприяє прозорості та ефективному плануванню. Створення єдиної координаційної платформи дозволить уникнути дублювання зусиль між урядом, міжнародними організаціями та НУО, а також забезпечить ефективне використання ресурсів.

Перспективи. На основі отриманих результатів подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку довгострокової ефективності поточних стратегій впровадження HDP Nexus, оцінку ефективності політики та розробку нових підходів до підтримки концепції. Це включає розширення програм соціального захисту, поліпшення доступу до стабільного житла та удосконалення медичного обслуговування, а також підвищення рівня залучення місцевих громад до процесу

прийняття рішень. Крім того, необхідно розвивати механізми співпраці між гуманітарними, розвитковими та миротворчими організаціями для забезпечення стійкості результатів та ефективного реагування на кризові ситуації.

Ключові слова: кризове управління, HDP Nexus, гуманітарна допомога, інтеграція, внутрішньо переміщені особи, координація, конфліктні зони, міжнародні організації.

Summary. Introduction. In the current context of global challenges, the Humanitarian Development Peace Nexus (HDP Nexus) concept is a priority area for creating more sustainable and effective responses to crises. The HDP Nexus is based on a comprehensive approach to overcoming crisis situations, taking into account the interconnection between immediate humanitarian needs, long-term development and peacekeeping. In the context of conflict zones and regions affected by protracted crises, the application of the HDP Nexus is of particular importance. It involves close cooperation between different organizations, governments and local communities to create conditions conducive to recovery and sustainable development.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the practical aspects of implementing the HDP Nexus concept in crisis situations, identify key challenges and provide recommendations for improving the coordination and integration of efforts of humanitarian, development and peacekeeping organizations. The main focus is on the economic, social, cultural and other aspects that shape the conditions for effective integration of humanitarian, development and peacekeeping efforts.

Materials and methods. The research materials are reports and strategic documents of international organizations such as the UN and its agencies, as well as studies on the concept of the Humanitarian Development Peace Nexus (HDP Nexus), integration of internally displaced persons, social aspects and psychological adaptation.

In the course of the study, both general scientific and special methods and approaches were applied: analysis of strategic documents; formal logical method helped to determine the role of international and national organizations in the implementation of the HDP Nexus; analysis and synthesis were used to consider examples of successful integration of the HDP Nexus concept in different countries; the method of logical generalization of results was used to formulate conclusions.

Results. The experience of foreign countries, including Cameroon, Myanmar, Somalia, Uganda and others, in implementing the HDP Nexus shows that this approach helps to improve coordination between humanitarian, development and peacekeeping initiatives, allowing for a more effective response to the needs of the population and reducing overall vulnerability. The HDP Nexus has helped reduce unmet needs, strengthen risk management capacities and address the root causes of conflict. The use of innovative methods and digital technologies promotes transparency and effective planning. The creation of a single coordination platform will avoid duplication of efforts between the government, international organizations and NGOs, and ensure efficient use of resources.

Discussion. Based on the findings, further research should be aimed at assessing the long-term effectiveness of current HDP Nexus implementation strategies, evaluating policy effectiveness, and developing new approaches to support the concept. This includes expanding social protection programs, improving access to stable housing and health care, and increasing the level of involvement of local communities in decision-making. In addition, it is necessary to develop mechanisms for cooperation between humanitarian, development and peacekeeping organizations to ensure the sustainability of results and effective response to crisis situations.

Key words: crisis management, HDP Nexus, humanitarian aid, integration, internally displaced persons, coordination, conflict zones, international organizations

Постановка проблеми. У сучасному контексті глобальних викликів, концепція Humanitarian Development Peace Nexus (HDP Nexus) набуває особливої актуальності та важливості. Цей підхід передбачає інтеграцію гуманітарної допомоги, розвитку та миротворчих зусиль для створення стійких і ефективних відповідей на кризи. Незважаючи на значний потенціал HDP Nexus, його реалізація зустрічає численні виклики, особливо в конфліктних зонах та регіонах, що постраждали від тривалих криз. Відсутність узгоджених механізмів координації, обмежене фінансування та різні підходи до визначення миру є лише деякими з перешкод, які ускладнюють ефективну інтеграцію трьох складових Nexus.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні дослідження та публікації, присвячені концепції HDP Nexus, висвітлюють різні підходи до її реалізації та визначення ключових елементів, необхідних для успішного впровадження. Зокрема,

дослідження [3] акцентують увагу на розробці різних підходів, таких як традиційний подвійний зв'язок, більш гнучкий Dual Nexus та формальний потрібний зв'язок, що включають елементи миру на основі широкого визначення миру.

Стратегічні дослідження та звіти міжнародних організацій демонструють як позитивні, так і негативні аспекти реалізації HDP Nexus. У Камеруні [9] впровадження Національної робочої групи та регіональних Nexus Task Forces призвело до покращення координації між гуманітарними, розвитковими та миротворчими ініціативами. Водночас, у Південному Судані [2] донори часто вагаються з фінансуванням національних і місцевих НУО, що перешкоджає впровадженню підходу знизу догори. Аналіз документів також підкреслює важливість інноваційних методів та цифрових технологій для покращення координації та ефективності гуманітарних зусиль. Однак, деякі наукові дослідження

свідчать, що існує значний розрив між теоретичними підходами та їх практичною реалізацією, що вимагає більш детального аналізу та розгляду в науковому полі.

Мета статті є аналіз практичних аспектів реалізації концепції HDP Nexus у кризових ситуаціях, визначення ключових викликів та надання рекомендацій щодо покращення координації та інтеграції зусиль гуманітарних, розвиткових та миротворчих організацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є звіти та стратегічні документи міжнародних організацій, таких як ООН та її агентств та дослідження про концепцію Humanitarian Development Peace Nexus (HDP Nexus), інтеграцію внутрішньо переміщених осіб, соціальні аспекти та психологічну адаптацію.

В процесі здійснення дослідження було застосовано як загальнонаукові, так і спеціальні методи та підходи: аналіз стратегічних документів; формально-логічний метод сприяв визначенню ролі міжнародних та національних організацій щодо впровадження HDP Nexus; аналіз і синтез використано для розгляду прикладів успішної інтеграції концепції HDP Nexus у різних країнах; метод логічного узагальнення результатів використовувався для формулювання висновків.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні концепція Humanitarian Development Peace Nexus (HDP Nexus) є однією з найактуальніших та найважливіших у сучасному контексті глобальних викликів. Такий підхід направлений на інтеграцію гуманітарної допомоги, розвитку та миротворчих зусиль для створення більш стійких та ефективних відповідей на кризи. В основу HDP Nexus покладено формування комплексного підходу до подолання кризових ситуацій, який враховує взаємозв'язок між негайними гуманітарними потребами, довгостроковим розвитком та миротворчими заходами.

Досить часто експерти до концепції використовують термін «Triple Nexus», в якому здійснюється інтеграція трьох складових, що дозволяє більш ефективно реагувати на виклики, що постають перед постраждалими громадами. Однак, обумовлюють також, як [3]:

- традиційний підхід подвійного зв'язку, який перейменовує вже існуючі елементи як компонент миру;
- більш гнучкий підхід Dual Nexus, що включає регулярні потрясіння, додавання чутливості до конфліктів і компонентів аналізу ризиків;
- формальний підхід потрібного зв'язку, включаючи елементи миру на основі широкого визначення миру, що включає соціальну згуртованість, освіту або розвиток засобів до існування;
- формальний підхід потрібного зв'язку, включаючи деякі елементи розбудови миру/перетворення конфліктів;

– розбудова миру як основний елемент програм допомоги.

У контексті конфліктних зон та регіонів, які постраждали від тривалих криз застосування HDP Nexus має особливе значення. Так як концепція передбачає тісну співпрацю між різними організаціями, урядами та місцевими громадами для створення умов, що сприяють відновленню та стійкому розвитку. Важливо, що гуманітарна допомога не повинна обмежуватися лише короткостроковими заходами, а має включати елементи, що сприяють довготривалому розвитку та підтримці миру.

Проте контексти криз не завжди підходять для програмування в сфері побудови миру чи запобігання конфліктам або для розвитку більш широко. У багатьох таких контекстах застосовуються економічні чи політичні санкції, і неможливо знайти спільне бачення результатів розвитку між членами DAC (Development Assistance Committee) і відповідними урядами. Гуманітарна допомога часто є єдиним реальним способом залишатися залученими в таких контекстах [6, с. 36]. Підхід HDP може застосовуватися в контекстах можливого конфлікту або ризику, а не лише у ситуаціях активного конфлікту. Пілотні проекти у відносно стабільних контекстах, як у Туреччині та Уганді, демонструють позитивне визначення миру, тоді як проекти в країнах з активним конфліктом, як Південний Судан і Малі, відображають негативне визначення. Ці проекти підкреслюють універсальність HDP у різних кризових ситуаціях, хоча існують розбіжності в його концептуалізації [10, с. 2].

Досвід зарубіжних країн у впровадженні HDP Nexus є цінним джерелом знань та практичних уроків. Уряд Камеруну став першою країною, яка добровільно погодилася реалізувати концепцію HDP Nexus на Всесвітньому гуманітарному саміті 2016 року та «Порядку денного людства» і став однією з семи пріоритетних країн Комітету ООН з питань просування співпраці гуманітарної допомоги і розвитку. Група, що складалася з членів НСТ (Гуманітарної країнової команди) та UNCT (Команди ООН в країні), розпочала роботу над HDP Nexus у 2017 році. Їхня робота призвела до рішення НСТ створити Національний HDP Nexus Task Force у 2019 році. Також були створені два регіональні Nexus Task Forces для Північного регіону та Східного фронту (Північ, Адамауа і Східні регіони) [9, с. 24].

Результатом діяльності Національної робочої групи та використання підходу HDP Nexus в Камеруні стало покращення координації між гуманітарними, розвитковими та миротворчими ініціативами, що дозволило ефективніше реагувати на потреби населення та зменшити загальну вразливість. Завдяки даному підходу вдалося зменшити кількість незадоволених потреб, зміцнити можливості управління ризиками та усунути корінні причини конфліктів. Також було досягнуто значного прогресу у залученні

та співпраці різних зацікавлених сторін, включаючи уряд, міжнародні та національні організації, що сприяло більш комплексному та скоординованому реагуванню на кризи.

Варто наголосити, що у 2019 році Резидентний та гуманітарний координатор ООН створив Робочу групу з питань Nexus, співголовами якої стали ОСНА та ПРООН, для сприяння спільному плануванню між учасниками HDP в рамках спільної ініціативи ООН-Світовий банк з пілотування трійного Nexus у трьох країнах. До складу Робочої групи входять агентства ООН, представники уряду, міжнародні та національні НУО, а також донори. Основна мета Робочої групи полягає в об'єднанні, координації та синхронізації втручань гуманітарних, розвиткових та миротворчих акторів у вибраних районах на муніципальному, департаментському та національному рівнях. Робоча група надає платформу для спільного аналізу, обміну інформацією та перегляду стратегічних пріоритетів [8, с. 22]. Важливо, що структури координації на місцевому та регіональному рівнях є ключовими для ефективної відповіді на кризи, а підтримка з боку уряду та участь всіх відповідних міністерств є критичними для успіху Робочої групи.

В грудні 2019 року прибула Делегація до М'янми та запустила «Механізм реагування на Nexus» (NRM) для вирішення конфлікту. Однією з ключових особливостей цього інструменту став механізм фінансування. NRM спеціально спрямований на підтримку населення, яке постраждало від конфлікту, переміщених осіб, приймаючих громад та тих хто повертається [8, с. 24]. Результати цього проекту показують, що NRM став ефективним інструментом для подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкого розвитку у постраждалих регіонах. Основні досягнення включають:

1. Стабільне фінансування та координацію дій між різними учасниками, так як завдяки спільному фінансуванню від INTPA та ECHO, а також постійним колегіальним консультаціям з EEAS, проект отримав необхідні ресурси для забезпечення ефективної допомоги.

2. Забезпечення оперативної реакції на нові виклики та потреби населення завдяки використанню гнучкого адаптивного підходу, що дозволило регулярно оцінювати потреби на місцях та перерозподіляти кошти відповідно до змінних обставин.

3. Активне залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень сприяло підвищенню ефективності заходів та забезпеченню стійкості результатів проекту, так як місцеві громади брали участь у плануванні та реалізації проектів.

4. Покращення координації між різними міжнародними та місцевими організаціями, що діяли у регіоні, дозволило уникнути дублювання зусиль та забезпечити більш ефективне використання ресурсів.

Цікавий досвід на Сомалі, де тривалий конфлікт і гуманітарні кризи стали нормою, міжнародні орга-

нізації спільно з урядом впроваджують комплексні програми, що поєднують надання негайної допомоги з довгостроковими проектами розвитку. Проект «Midnimo Unity», який спільно реалізують ІОМ та ООН-Хабітат. Проект об'єднав різних учасників з уряду, ООН та місцевих громад для забезпечення сталих рішень для переміщених осіб. Було створено плани дій громади, які сприяли обміну інформацією між цими учасниками та місцевими органами влади для координації гуманітарних та розвиткових зусиль, зокрема між програмами стабілізації та охорони здоров'я, включаючи мобільні клініки та клініки материнства і дитячого здоров'я. Хоча це приклад втручання середнього масштабу, який може не бути повторено в інших умовах, цей рівень залучення демонструє необхідність інклюзивних, орієнтованих на громаду підходів [1, с. 8].

Іншим прикладом є застосування підходу в Уганді, де GIZ реалізує один з компонентів програми RISE (Response to Increased Demand for Government Services and creation of economic opportunities in Uganda), яка фінансується Європейським фондом розвитку (EUTF) та Федеральним міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ). Зосереджуючись на шести округах регіону Західний Ніл, які приймають біженців та зазнали впливу кризи, програма має на меті зміцнити спроможність місцевих органів влади цих округів надавати послуги як для біженців, так і для приймаючих громад, підтримуючи політику уряду Уганди щодо переходу, відображену в Комітеті щодо проблем біженців [11, с. 71]. GIZ та УВКБ ООН співпрацюють у дусі HDP Nexus, використовуючи свої порівняльні переваги для спільної роботи над перехідними викликами. Зокрема, GIZ (організація з розвитку) співпрацює з субофісами УВКБ ООН (гуманітарна організація) та Міністерством місцевого самоврядування Уганди. GIZ, як організація з розвитку, інтегрує біженців у плани розвитку округів та зміцнює робочі відносини з місцевими органами влади. У той же час, УВКБ ООН надає необхідні дані та фінансування, що забезпечує ефективність спільних зусиль. Ця взаємодія дозволяє ефективно вирішувати проблеми біженців та сприяє миротворчим процесам на місцевому рівні, що є ключовими компонентами HDP Nexus.

Таким чином, цей приклад чітко ілюструє застосування концепції HDP Nexus, яка спрямована на тісну взаємодію між гуманітарними, розвитковими та миротворчими заходами для досягнення сталого розвитку та вирішення кризових ситуацій.

У Південному Судані донори часто вагаються з фінансуванням національних і місцевих НУО, вважаючи їх менш надійними та здатними порівняно з міжнародними НУО. Перерозподіл фінансування на користь національних і місцевих організацій не завжди сприяє впровадженню підходу знизу догори. Згідно з недавнім дослідженням Conflict Sensitivity Resource Facility [2] громади часто відчують не-

достатню залученість з боку міжнародних та місцевих НУО, критикуючи їх за обмежену можливість домовитися про форми їхнього залучення. Також громади відзначають, що їхні інтереси та вимоги часто не враховуються в проектуванні програм, які домінують у вимогах донорів [5, с. 19].

Деякі країни, зокрема, Швеція, Ірландія та Бельгія вирішили посилювати свої внутрішні можливості та механізми координації для аналізу основних причин конфліктів у межах гуманітарно-розвиткових-миротворчих ініціатив. Швеція об'єднала зусилля з іншими партнерами в конкретних контекстах. На основі аналізу гуманітарних криз та багатовимірного аналізу бідності, проведеного шведською міжнародною агенцією з розвитку (Sida), Швеція взяла участь у спільному процесі аналізу через HDP Nexus у Ліберії. Це призвело до розробки стратегії розвитку на 2016–2020 роки. Стратегія, заснована на всебічному аналізі конфліктів, проведеному спільно з кількома зовнішніми партнерами, базується на спільному розумінні основних причин конфлікту серед учасників [6, с. 22]. В свою чергу, Ірландія створила новий підрозділ з питань миру та стабільності в Міністерстві закордонних справ, який об'єднує політичні та розвиткові аспекти роботи Ірландії в галузі миру та стабільності. Також була створена група координації конфліктів і вразливості, яка об'єднує колег, що працюють над усіма аспектами роботи через HDP Nexus, для забезпечення навчання на основі досвіду та узгоджених підходів. [6, с. 22].

Залучення дипломатичних акторів у підходах Бельгії щодо гуманітарно-розвиткових-миротворчих (HDP) питань у Малі є прикладом потенціалу інтегрованих механізмів, що дозволило створити синергію між дипломатичними, оборонними та розвитковими спільнотами. Разом з академіками з різних бельгійських університетів був розпочатий поступовий процес міжсекторального спільного контекстного ризикового аналізу, а також аналіз того, як Бельгія може відігравати медіаторську роль у Малі через співпрацю в сфері розвитку, з акцентом на запобігання конфліктам, медіацію і консолідацію на рівні громади, а також на зміцнення спроможності. Це посилене співробітництво між робочою групою Міністерства закордонних справ по Сахелю та посольством у Бамако сприяло запобігання конфліктам, медіації та підвищенню стійкості місцевих громад [6, с. 34]. Застосування вищезазначених підходів дозволило їм краще розуміти динаміку кризових ситуацій і розробляти більш ефективні та узгоджені стратегії втручання.

На жаль, на сучасному розвитку суспільства конфлікти та кризи стають все більш складними та взаємозалежними, однак концепція HDP Nexus формує нові підходи до їх вирішення. Це включає впровадження інноваційних методів та цифрових технологій, ефективну координацію дій між різними суб'єктами та залучення місцевих громад до

процесу прийняття рішень. Сильна національна статистична аналітична спроможність дозволяє акторам HDPN мати надійні дані для програмування. Колумбія і Туреччина мають національні статистичні агентства, які виробляють надійні національні переписи та соціально-економічні аналізи своїх національних населень. Викликом є інтеграція переміщених осіб у національні статистичні бази даних. У Колумбії ІОМ зміцнила спроможність Національного адміністративного департаменту статистики (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas) для розробки бази даних «Red Nacional de Información» про жертв конфлікту. Вона надає актуальний підрахунок кількості жертв, зниклих безвісти та жертв, які отримали справедливість і компенсації [4, с. 16].

В свою чергу, WFP (World Food Programme) розробила мобільний додаток віддаленого моніторингу «mVAM» для збору даних про харчову безпеку в реальному часі. Використовуючи SMS та телефонні опитування, додаток дозволяє швидко отримувати інформацію про потреби населення, що сприяє ефективному плануванню гуманітарних операцій, а також підтримує довгостроковий розвиток через точне розподілення ресурсів. У липні 2022 року дана технологія застосовувалась у Бангладеш, щоб забезпечити аналітику продовольчої безпеки та аналіз основних потреб у країні майже в реальному часі. Це дозволяє WFP та партнерам оцінити вплив потрясінь на продовольчу безпеку, включаючи поточну глобальну продовольчу кризу та сезонні повені, включаючи сильні повені 2022 року на північному сході Бангладеш [13].

У 2019 році Oxfam впровадила блокчейн-технології у Вануату для забезпечення прозорості та відстеження фінансових коштів, виділених на гуманітарну допомогу. Проект Oxfam UnBlocked Cash (UBC) складається з трьох ключових елементів. По-перше, це картки електронного ваучера «tap-and-pay», які надаються домогосподарствам-бенефіціарам для покупки товарів. По-друге, це смартфони з попередньо встановленою програмою, через яку постачальники отримують платежі. По-третє, це онлайн-платформа єдиного платежу, де НУО, як-от Oxfam, можуть виплачувати кошти та контролювати транзакції віддалено та в режимі реального часу [12]. Для забезпечення ефективності проекту, спеціальна команда Oxfam надає підтримку бенефіціарам і постачальникам, щоб забезпечити безперебійну роботу користувачів та навчання базовим цифровим навичкам. Ця ініціатива сприяє покращенню управління фінансовими ресурсами, забезпечуючи прозорість та підвищуючи ефективність гуманітарної допомоги.

Отже, концепція HDP Nexus є важливим інструментом для ефективного реагування на кризи та подолання їх наслідків. Аналіз кризових ситуацій у демонструє як виклики, так і успішні приклади

інтеграції зусиль. Тому у лютому 2019 року Комітет з допомоги в розвитку ОЕСР (DAC) ухвалив Рекомендацію щодо HDP Nexus, що мала покращити узгодженість серед учасників, які працюють над зміцненням стійкості в уразливих контекстах і вирішенням корінних причин гуманітарних викликів [7, с. 55]. Вона забезпечує рамки для координації гуманітарних, розвиткових та миротворчих зусиль, щоб підвищити ефективність міжнародної допомоги та досягти довгострокових результатів.

Рекомендація включає одинадцять принципів, що спрямовують донорів, акторів розвитку та міжнародне співтовариство в їхній роботі, з акцентом на спільний підхід. А саме:

- проводити спільний аналіз причин та структурних чинників конфлікту, враховуючи ризики та гендерну чутливість, а також позитивні фактори стійкості та визначення колективних результатів, що охоплюють гуманітарні, розвиткові та мирні дії;
- забезпечувати належне фінансування для підтримки лідерства для ефективної координації у межах гуманітарної, розвиткової та мирної архітектури;
- використовувати політичні залучення та інші інструменти, підходи на всіх рівнях для запобігання кризам, вирішення конфліктів та побудови миру;
- пріоритезувати профілактику, медіацію та миротворчість, інвестуючи в розвиток там, де можливо, забезпечуючи при цьому задоволення загальних гуманітарних потреб;
- ставити людей у центр уваги, боротися з виключенням та сприяти гендерній рівності;
- забезпечувати, щоб діяльність не завдавала шкоди, була конфліктно чутливою для уникнення непередбачених негативних наслідків та максимізації позитивних ефектів серед гуманітарних, розвиткових та мирних дій;
- узгоджувати програмування з ризиковим середовищем;
- зміцнювати національні та місцеві спроможності;
- інвестувати в навчання та доказову базу у межах гуманітарних, розвиткових та мирних дій;
- розробляти доказові стратегії фінансування гуманітарних, розвиткових та мирних дій на глобальному, регіональному, національному та місцевому рівнях, з ефективним поєднанням та чергуванням найбільш підходящих фінансових потоків;
- використовувати передбачуване, гнучке, багаторічне фінансування там, де можливо [8].

Однак, для покращення координації та інтеграції гуманітарних, розвиткових та миротворчих зусиль необхідно підвищити рівень координації між агентствами, залучати місцеві громади та НУО, а також забезпечити довгострокові стратегії розвитку. Зокрема, необхідно:

1. Створення єдиних платформ для координації: Встановити регулярні зустрічі та спільні робочі групи на національному та регіональному рівнях, які включатимуть представників НГО, урядових

структур та міжнародних організацій для обміну інформацією та спільного планування дій.

2. Підтримка місцевих НУО: надати підтримку місцевим НУО у вигляді фінансування, навчання та технічної допомоги для покращення їхньої спроможності у реагуванні на кризи.

3. Розробка довгострокових стратегій, розробити ефективні програми працевлаштування та розширити програми з надання стабільного житла для ВПО, залучаючи державні та приватні ресурси.

4. Впровадити системи моніторингу та оцінки ефективності поточних програм та стратегій інтеграції. Використовувати отримані результати для коригування та покращення програм підтримки ВПО.

5. Створення Ради Відновлення на рівні громади, яка включатиме всі існуючі Ради, такі як Рада ВПО, Рада Ветеранів та інші представницькі органи. Рада Відновлення буде відповідати за координацію зусиль щодо відновлення, залучаючи представників різних груп та зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Рада Відновлення буде працювати над розробкою стратегій та планів дій для відновлення громади після кризи, забезпечуючи, щоб всі голоси були почуті та враховані.

Таким чином, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме більш стійкому та ефективному реагуванню на кризи та забезпеченню сталого розвитку та дозволить досягти більш збалансованого і ефективного підходу до управління кризами та розвитку, забезпечуючи довгострокове поліпшення умов життя у постраждалих регіонах.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, підхід HDP Nexus враховує взаємозв'язок між негайними гуманітарними потребами, довгостроковим розвитком і миротворчими заходами, що дозволяє краще адаптуватися до сучасних викликів. Приклади з Камеруну, М'янми, Сомалі та Уганди демонструють, що ефективна реалізація HDP Nexus сприяє покращенню координації між ініціативами, зменшенню вразливості населення та усуненню причин конфліктів. Ключовою складовою успіху є залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень, що підвищує ефективність заходів і забезпечує стійкість результатів.

Практичне впровадження HDP Nexus вимагає тісної співпраці між організаціями, урядами та місцевими громадами. Використання інноваційних методів та цифрових технологій сприяє прозорості та ефективному плануванню. Створення єдиної координаційної платформи дозволить уникнути дублювання зусиль між урядом, міжнародними організаціями та НУО, а також забезпечить ефективне використання ресурсів. Реалізація цих рекомендацій дозволить досягти більш збалансованого та ефективного підходу до управління кризами та розвитку. Впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності програм, а також створення Ради Відновлення на рівні громади, що об'єднає різні представницькі ор-

гани, сприятиме ефективному реагуванню на кризи та забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на оцінку довгострокової ефективності поточних стратегій інтеграції, оцінку

ефективності політики та розробку нових підходів до підтримки ВПО, включаючи розширення програм соціального захисту, покращення доступу до стабільного житла та удосконалення медичного обслуговування.

Література

1. Qaddour A., Hoaglund H., Spiegel P. of Johns Hopkins Center for Humanitarian Health. The Humanitarian-Development Nexus: A Framework for Maternal, Newborn, and Child Health, Voluntary Family Planning, and Reproductive Health in Fragile Settings. *Washington, DC: USAID MOMENTUM*. 2022. URL: https://usaidmomentum.org/app/uploads/2022/07/HDN-Framework-for-MNCH-FP-RH_APPROVED-july-2022-update.pdf (дата звернення: 26.07.2024).
2. Conflict Sensitivity Resource Facility (CSRF), & Detro Research and Advisory. Community Engagement and Inter-Agency Collaboration across the Humanitarian-Development-Peace (HDP) Nexus in South Sudan, 2023. URL: https://www.csrf-southsudan.org/wp-content/uploads/2023/05/CSRF_Community-Engagement-and-Inter-Agency-Collaboration-across-the-Humanitarian-Development-Peace-HDP-Nexus-in-South-Sudan_20230525.pdf (дата звернення: 26.07.2024).
3. Hövelmann S. Humanitarian topics explained. Triple Nexus to go. *Berlin: Centre for Humanitarian Action*. 2020. URL: <https://www.chaberlin.org/en/publications/triple-nexus-to-go-2/> (дата звернення: 25.07.2024).
4. Liam P. Operationalizing the Humanitarian–Development–Peace Nexus: lessons learned from Colombia, Mali, Nigeria, Somalia and Turkey. *International Organization for Migration (IOM)*. 2019. URL: https://publications.iom.int/system/files/pdf/operationalizing_hdpn.pdf (дата звернення: 26.07.2024).
5. Müller-Koné M., Meininghaus E., Kemmerling B., Haidara B. How can the Humanitarian-Development- Peace Nexus Peace Nexus Work from the Work from the Bottom Up? Discussion Paper on Implementation Challenges from a Decolonial Perspective. Insights from Iraq, Mali and South Sudan, 2024.
6. Report on the implementation, dissemination and continued relevance of the DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus. *OECD Publishing*. 2024. URL: [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/IN-CAF\(2023\)1/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/IN-CAF(2023)1/FINAL/en/pdf) (дата звернення: 25.07.2024).
7. The Humanitarian-Development-Peace Nexus Interim Progress Review. *OECD Publishing*. 2022. doi: <https://doi.org/10.1787/2f620ca5-en>.
8. Veron P., Hauck V. Connecting the pieces of the puzzle: The EU's implementation of the Humanitarian-Development-Peace Nexus. *The European Centre for Development Policy Management*. 2021. URL: <https://ecdpm.org/application/files/8816/5546/8571/Connecting-Pieces-Puzzle-EU-Implementation-Humanitarian-Development-Peace-Nexus-ECDPM-Discussion-Paper-301-2021.pdf> (дата звернення: 25.07.2024).
9. Roadmap for the Operationalisation of the Humanitarian-Development-Peace Nexus in Cameroon. *Nexus Taskforce Cameroon UN Country Team in Cameroon*. 2021. URL: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd11481/files/appeal/documents/HDP%20NEXUS%20ROADMAP%20-%20final%20version_0.pdf (дата звернення: 24.07.2024).
10. The Humanitarian-Development-Peace Nexus: Towards Differentiated Configurations. *Working Paper 2020–8 United Nations Research Institute for Social Development*. 2020. URL: <https://cdn.unrisd.org/assets/library/papers/pdf-files/wp2020-8-weishaupt.pdf> (дата звернення: 23.07.2024).
11. Land T., Hauck V., Desmidt S., Keita A., Veron Pa., Weller E., Mackie J., Wagner A. HDP Nexus: Challenges and Opportunities for its Implementation Final Report. *ECDPM and Particip Gmb H*. 2022. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2023-05/eu-hdp-nexus-study-final-report-nov-2022_en.pdf (дата звернення: 26.07.2024).
12. UnBlocked Cash Project: using blockchain technology to revolutionize humanitarian aid. *Oxfam International*. 2024. URL: <https://www.oxfam.org/en/unblocked-cash-project-using-blockchain-technology-revolutionize-humanitarian-aid> (дата звернення: 25.07.2024).
13. WFP Bangladesh — Mobile Vulnerability Analysis and Mapping (mVAM) reports. *World Food Programme*. 2024. URL: <https://www.wfp.org/publications/wfp-bangladesh-mobile-vulnerability-analysis-and-mapping-mvam-reports> (дата звернення: 29.07.2024).

References

1. Qaddour, A., Hoaglund, H., & Spiegel P. (2022). of Johns Hopkins Center for Humanitarian Health. The Humanitarian-Development Nexus: A Framework for Maternal, Newborn, and Child Health, Voluntary Family Planning, and Reproductive Health in Fragile Settings. *Washington, DC: USAID MOMENTUM*. URL: https://usaidmomentum.org/app/uploads/2022/07/HDN-Framework-for-MNCH-FP-RH_APPROVED-july-2022-update.pdf.
2. Conflict Sensitivity Resource Facility (CSRF), & Detro Research and Advisory. (2023). Community Engagement and Inter-Agency Collaboration across the Humanitarian-Development-Peace (HDP) Nexus in South Sudan.

URL: https://www.csrf-southsudan.org/wp-content/uploads/2023/05/CSRF_Community-Engagement-and-Inter-Agency-Collaboration-across-the-Humanitarian-Development-Peace-HDP-Nexus-in-South-Sudan_20230525.pdf.

3. Hövelmann, S. (2020). Humanitarian topics explained. Triple Nexus to go. *Berlin: Centre for Humanitarian Action*. URL: <https://www.chaberlin.org/en/publications/triple-nexus-to-go-2/>.

4. Liam, P. (2019). Operationalizing the Humanitarian–Development–Peace Nexus: lessons learned from Colombia, Mali, Nigeria, Somalia and Turkey. *International Organization for Migration (IOM)*. URL: https://publications.iom.int/system/files/pdf/operationalizing_hdpn.pdf.

5. Müller-Koné, M., Meininghaus, E., Kemmerling, B., & Haidara, B. (2024). How can the Humanitarian-Development-Peace Nexus Work from the Work from the Bottom Up? Discussion Paper on Implementation Challenges from a Decolonial Perspective. Insights from Iraq, Mali and South Sudan.

6. Report on the implementation, dissemination and continued relevance of the DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus. (2024). *OECD Publishing*. URL: [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/IN-CAF\(2023\)1/FINAL/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/IN-CAF(2023)1/FINAL/en/pdf).

7. The Humanitarian-Development-Peace Nexus Interim Progress Review. (2022). *OECD Publishing*. doi: <https://doi.org/10.1787/2f620ca5-en>.

8. Veron, P., & Hauck, V. (2021). Connecting the pieces of the puzzle: The EU's implementation of the Humanitarian-Development-Peace Nexus. *The European Centre for Development Policy Management*. URL: <https://ecdpm.org/application/files/8816/5546/8571/Connecting-Pieces-Puzzle-EU-Implementation-Humanitarian-Development-Peace-Nexus-ECDPM-Discussion-Paper-301-2021.pdf>.

9. Roadmap for the Operationalisation of the Humanitarian-Development-Peace Nexus in Cameroon. (2021). *Nexus Taskforce Cameroon UN Country Team in Cameroon*. URL: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd1481/files/appeal/documents/HDP%20NEXUS%20ROADMAP%20-%20final%20version_0.pdf.

10. The Humanitarian-Development-Peace Nexus: Towards Differentiated Configurations. (2020). *Working Paper 2020–8 United Nations Research Institute for Social Development*. URL: <https://cdn.unrisd.org/assets/library/papers/pdf-files/wp2020–8-weishaupt.pdf>.

11. Land, T., Hauck, V., Desmidt, S., Keita, A., Veron, Pa., Weller, E., Mackie, J., & Wagner, A. (2022). HDP Nexus: Challenges and Opportunities for its Implementation Final Report. *ECDPM and Particip Gmb H*. URL: https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2023–05/eu-hdp-nexus-study-final-report-nov-2022_en.pdf.

12. UnBlocked Cash Project: using blockchain technology to revolutionize humanitarian aid. (2024). *Oxfam International*. URL: <https://www.oxfam.org/en/unblocked-cash-project-using-blockchain-technology-revolutionize-humanitarian-aid>.

13. WFP Bangladesh — Mobile Vulnerability Analysis and Mapping (mVAM) reports. (2024). *World Food Programme*. URL: <https://www.wfp.org/publications/wfp-bangladesh-mobile-vulnerability-analysis-and-mapping-mvam-reports>.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2024

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 7 (48)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.07.2024

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