

Електронне наукове видання «ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X
DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8



№ 8(49) / 2024



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

№ 8 (49)

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, РОЗРОВКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Андреев Сергій Сергійович ОРГАНІЗАЦІЙНЕ КОНСТРУЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ/КРИЗИ У ВОЄННІЙ СФЕРІ.....	7
Арделян Іван Сергійович ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРИКЛАДИ УСПІШНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ	14
Іванова Вікторія Миколаївна, Шевченко Микола Миколайович РОЗВИТОК СИСТЕМИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ	26
Чайковський Андрій Романович, Седов Георгій Юрійович ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	37

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА ДЕРЖАВНА ОХОРОНА

Скриньковський Руслан Миколайович, Ковалів Мирослав Володимирович, Єсімов Сергій Сергійович, Перепелиця Анатолій Васильович ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОТИДІЇ ВИКОРИСТАННЮ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТЕРОРИСТИЧНИХ ЦІЛЯХ.....	47
--	----

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Бойко Людмила Володимирівна ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄС: ПРІОРИТЕТИ, ПРИНЦИПИ, КРАЦІ ПРАКТИКИ	55
Климосьок Андрій Сергійович ВИДАЧА ДОЗВОЛІВ НА ДІЇ, ЗАБОРОНЕНІ САНКЦІЯМИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	61
Лопаткіна Оксана Олександрівна ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	67
Опанашук Петро Володимирович ГАРМОНІЗАЦІЯ МІЖКОНФЕСІЙНИХ ТА ДЕРЖАВНО-ЦЕРКОВНИХ ВІДНОСИН ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЦІЛІСНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ	75
Соколова Ельміра Тельманівна ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	82

CONTENTS

RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

Andreiev Serhiy

ORGANIZATIONAL DESIGN OF TECHNOLOGY OF INFORMATION AND ANALYTICAL
SUPPORT OF PLANNING OF RESPONSE TO CRISIS SITUATIONS/CRISES IN
THE MILITARY AREA 7

Ardelian Ivan

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: EXAMPLES OF SUCCESSFUL
INTEGRATION INTO MANAGEMENT PROCESSES 14

Ivanova Viktoriia, Shevchenko Mykola

DEVELOPMENT OF CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN THE AREA OF NATIONAL
SECURITY AND DEFENSE OF UKRAINE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL
PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM 26

Chaikovskiy Andrii, Siedov Heorhii

MILITARY LEADERSHIP: CONCEPT AND CONTENT IN PUBLIC ADMINISTRATION..... 37

NATIONAL SECURITY AND STATE SECURITY

Skrynkovskyy Ruslan, Kovaliv Myroslav, Yesimov Serhii, Perepelytsia Anatoliy

LEGAL REGULATION OF COUNTERING THE USE OF INFORMATION AND
COMMUNICATION TECHNOLOGIES FOR TERRORIST PURPOSES..... 47

FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

Boiko Liudmyla

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN EU COUNTRIES: PRIORITIES,
PRINCIPLES, BEST PRACTICES 55

Klymosyuk Andriy

ISSUANCE OF PERMITS FOR ACTIONS PROHIBITED BY SANCTIONS: EUROPEAN
EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE 61

Lopatkina Oksana

THE IMPACT OF DIGITALIZATION OF HEALTHCARE SERVICES IN THE PRIVATE
SECTOR ON THE MODERNIZATION OF THE HEALTHCARE SYSTEM 67

Opanashchuk Petro

HARMONISATION OF INTERFAITH AND CHURCH-STATE RELATIONS AS AN ELEMENT
OF THE FORMATION OF A HOLISTIC HUMANITARIAN SPACE IN UKRAINE..... 75

Sokolova Elmira

PROJECT APPROACH IN ORGANIZING THE COMMUNICATION PROCESS IN PUBLIC
ADMINISTRATION 82

УДК 351.746.1(477)

Андреев Сергій Сергійович
Міністерство оборони України
Andreiev Serhiy
Ministry of Defence of Ukraine
ORCID: 0009-0006-1630-6794

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10188

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ КОНСТРУЮВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ РЕАГУВАННЯ НА КРИЗОВІ СИТУАЦІЇ/КРИЗИ У ВОЄННІЙ СФЕРІ

ORGANIZATIONAL DESIGN OF TECHNOLOGY OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF PLANNING OF RESPONSE TO CRISIS SITUATIONS/CRISES IN THE MILITARY AREA

Анотація. Вступ. В умовах російсько-української війни, перед органами державного і військового управління постає загальна проблема розробки і невідкладного впровадження в управлінську практику кризового реагування у воєнній сфері України нових підходів, які давали б надійні методологічні орієнтири для організації реактивного та проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у згаданій сфері.

Ця обставина і визначає зв'язок загальної проблеми забезпечення воєнної безпеки України з найбільш важливими науковими та практичними завданнями дослідження проблем теорії та практики кризового реагування у воєнній сфері України.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування рекомендацій щодо організаційного конструювання технології інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення національної безпеки та стійкості України; 2) праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині національної безпеки та стійкості України.

Для вирішення завдань дослідження нами використовувалися загальнонаукові методи наукового пізнання та спеціальні методи, а саме метод організаційного та операційно-діяльнісного конструювання систем безпеки – для розробки технології інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері.

Результати. У науковій статті обґрунтовано рекомендації щодо організаційного конструювання технології інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері за такими напрямками, як-от:

постановка цілей аналітичної діяльності в системі кризового реагування;

визначення способів досягнення цілей аналітичної діяльності в системі кризового реагування.

Обґрунтовано, що технологія інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів по реалізації державно-управлінського рішення щодо реагування на кризову ситуацію/кризу у сфері воєнної безпеки передбачає виконання структурними підрозділами Ситуаційного центру МОУ наступних операційних ланцюгів:

1) на етапі аналізу завдань визначених в прийнятому державно-управлінському рішенні щодо кризового реагування:

а) аналіз державно-управлінського рішення щодо кризового реагування з метою усвідомлення стратегічного задуму реагування на конкретно визначену кризу;

б) структурування за пріоритетністю цілей кризового реагування відповідно до прийнятого державно-управлінського рішення щодо кризового реагування;

в) конкретизація запланованого результату кризового реагування відповідно до прийнятого державно-управлінського рішення щодо кризового реагування;

- г) заходи щодо визначення потреб аналітичної діяльності у сфері кризового реагування;
- г) формування контекстно-залежного уявлення про сутнісні характеристики поточних і перспективних практичних проблем аналітичної діяльності під час кризового реагування;
- 2) на етапі уточнення оперативної обстановки, що склалася на поточний момент щодо рівня та тенденцій розгортання конкретної кризової ситуації/кризи, що загрожує воєнній безпеці:
 - а) підтримка в актуальному стані інформаційні бази стратегічного та тактичного спостереження за процесами у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі;
 - б) здійснення заходів в галузі оцінки, накопичення та аналізу інформації;
 - в) здійснення заходів в галузі прогнозування подій у відповідних сферах кризового реагування;
- 3) на етапах розроблення способу кризового реагування – реактивного або креативного та на етапах розроблення оперативного плану кризового реагування:
 - а) використовують інформаційні бази спостереження за процесами у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі в інтересах кризового реагування;
 - б) напрацьовують рекомендації щодо кризового реагування;
- 4) на етапі розроблення директивних документів з питань кризового реагування приймають безпосередню участь в підготовці вказаних документів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці номенклатури криз державно-управлінської діяльності Міністерства оборони України щодо формування та реалізації державної політики з питань національної безпеки у воєнній сфері.

Ключові слова: державне управління національною безпекою, сектор оборони, інформаційно-аналітичне забезпечення, організаційне конструювання технології, кризовий менеджмент, Україна.

Summary. Introduction. In the context of the Russian-Ukrainian war, the state and military authorities are faced with the general problem of developing and urgently introducing into the management practice of crisis response in the military area of Ukraine new approaches that would give reliable methodological guidelines for organizing a reactive and proactive response to crisis situations/crises in the above-mentioned area.

This circumstance determines the connection of the general problem of ensuring the military security of Ukraine with the most important scientific and practical tasks of studying the problems of the theory and practice of crisis response at the military area of Ukraine.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate recommendations for the organizational design of information and analytical technology for planning responses to crisis situations/crises in the military area.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support of national security and stability of Ukraine; 2) works of domestic authors conducting their scientific and practical research in the field of national security and sustainability of Ukraine.

To solve the problems of research, we used general scientific methods of scientific knowledge and special methods, namely the method of organizational, operational and activity design of security systems – to develop technology for information and analytical support for planning responses to crisis situations/crises in the military area.

Results. The scientific article substantiates recommendations for the organizational design of the technology of information and analytical support for planning responses to crisis situations/crises in the military area in such areas as:

- setting goals for analytical activities in the crisis response system;
- identifying ways to achieve goals of analytical activity in the crisis response system.

Substantiated, the technology of information and analytical support for planning measures for the implementation of the state-management decision to respond to the crisis situation/crisis in the area of military security involves the implementation by structural units of the Situation Center of the Ministry of Defense of Ukraine the following operational chains:

- 1) at the stage of analysis of tasks defined in the adopted state-management decision on crisis response:
 - а) analysis of the state-management decision on crisis response in order to realize the strategic plan for responding to a specific crisis;
 - б) structuring the priority of crisis response goals in accordance with the adopted state-management decision on crisis response;
 - в) specification of the planned outcome of the crisis response in accordance with the adopted state-management decision on the crisis response;
 - г) measures to determine the needs of analytical activities in the field of crisis response;
 - г) formation of a context-dependent idea of the essential characteristics of current and promising practical problems of analytical activity during a crisis response;
- 2) at the stage of clarifying the current operational situation regarding the level and trends of deployment of a specific crisis situation/crisis that threatens military security:
 - а) keeping up to date of information base of strategic and tactical monitoring of processes in the external and internal security environment;

- 6) implementation of measures in the field of evaluation, accumulation and analysis of information;
- в) implementation of measures in the field of forecasting events in the relevant areas of crisis response;
- 3) at the stages of developing a crisis response method – reactive or creative and at the stages of developing an operational crisis response plan:
 - а) use information bases for monitoring processes in the external and internal security environment in the interests of crisis response;
 - б) develop recommendations for crisis response;
- 4) at the development stage of directive documents on crisis response issues are directly involved in the preparation of these documents.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the development of the nomenclature of crises of state-managerial activity of the Ministry of Defense of Ukraine on the formation and implementation of state policy on national security issues in the military area.

Key words: state management of national security, defense sector, information and analytical support, organizational design of technology, crisis management, Ukraine.

Вступ. В умовах російсько-української війни, перед органами державного і військового управління постає загальна проблема розробки і невідкладного впровадження в управлінську практику кризового реагування у воєнній сфері України нових підходів, які давали б надійні методологічні орієнтири для організації реактивного та проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у згаданій сфері.

Ця обставина і визначає зв'язок загальної проблеми забезпечення воєнної безпеки України з найбільш важливими науковими та практичними завданнями дослідження проблем теорії та практики кризового реагування у воєнній сфері України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На підставі аналізу актуальних досліджень і наукових публікацій можна констатувати, що питанням кризового реагування у воєнній сфері України присвячено наукові праці вітчизняних дослідників, а саме: О. Гудими [1], С. Гути [2], М. Шевченка [3–5]. У вказаних наукових працях дослідники в основному акцентують увагу на загальних питаннях згаданого реагування.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, в яких досліджуються питання кризового реагування у воєнній сфері України можна зробити висновок про обмежену кількість наукових праць, які були б присвячені власне розгляду питання технологізації процесу інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері.

Саме тому **мета статті** полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо організаційного конструювання технології інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення національної безпеки та стійкості України; 2) праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині національної безпеки та стійкості України.

Для вирішення завдань дослідження нами використовувалися загальнонаукові методи наукового

пізнання та спеціальні методи, а саме метод організаційного та операційно-діяльнісного конструювання систем безпеки — для розробки технології інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи напрацювання М. Шевченка [3–5] уточнимо поняття, що описують процес розбудови системи кризового реагування та розробки технології інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері: політико-правове конструювання системи реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері — це розробка нормативно-правової бази з кризового реагування у воєнній сфері;

структурно-функціональне конструювання системи реагування на кризові ситуації/криз у воєнній сфері — це створення нових елементів, структур, зв'язків і функцій цієї системи;

просторове та часове конструювання системи реагування на кризові ситуації/криз у воєнній сфері — розміщення новостворених елементів, структур, механізмів кризового реагування у своєму типі безпекового простору та соціальному часі;

організаційне конструювання системи реагування на кризові ситуації/криз у воєнній сфері — це формування алгоритмів функціонування згаданої системи реагування, зокрема алгоритмів кризового реагування, технологій інформаційно-аналітичного забезпечення кризового реагування;

операційно-діяльнісне конструювання системи реагування на кризові ситуації/криз у воєнній сфері — це розробка правил і принципів аналітичної діяльності в системі реагування на кризові ситуації/криз у воєнній сфері.

Основні напрями реагування на загрози національній безпеці відповідно до повноважень Міністерства оборони України визначено в офіційному дискурсі державного управління національною безпекою [6–8]. Проте, лише у вітчизняному науковому дискурсі [3; 4] визначено основи реагування

на кризові ситуації/кризи у сфері оборони, воєнної політики, військового будівництва, а саме:

1) реактивне реагування на передкризові, кризові ситуації/кризи-події, що зумовлені загрозами воєнного характеру;

2) реактивне реагування на кризові ситуації/кризи-події, що загрожують національній безпеці України в ході воєнних дій;

3) реактивне реагування на кризові ситуації/кризи-наслідки, що загрожують національній безпеці України після воєнних дій;

4) реактивне і проактивне реагування на кризи-процеси, що загрожують національній безпеці у воєнній сфері;

5) реактивне і проактивне реагування на кризи-процеси, що загрожують стійкому функціонуванню системи воєнної безпеки, а саме:

а) на кризи воєнно-ідеологічного характеру;

б) на кризи суспільно-владних відносин у сфері оборони;

в) на кризи державно-управлінського характеру;

г) на кризи системи воєнної безпеки;

д) на кризи системи інтегрованого управління мотивацією до збройного захисту України.

Реагування на кризові ситуації являє собою інтегровану форму дій за єдиним замислом та планом визначених органів управління, сил та засобів Міноборони, Збройних Сил, Держспецтрансслужби у взаємодії з іншими суб'єктами забезпечення національної безпеки України відповідно до їх повноважень, що репрезентує свій кінцевий результат у вигляді:

1) запобігання та врегулювання кризових ситуацій;

2) мінімізації, локалізації і ліквідації негативних наслідків розгортання криз.

Місією системи реагування на кризові ситуації/криз у воєнній сфері України є випереджувальне та адекватне реагування Міноборони на кризові ситуації у сфері оборони, воєнної політики, військового будівництва [3, с. 275].

Інструментами інформаційно-аналітичної підтримки діяльності керівництва Міністерства оборони України щодо реагування на кризові ситуації/кризи є методики інформаційно-аналітичного забезпечення реагування на кризові ситуації/кризи, що загрожують національній безпеці у воєнній сфері є:

методики формування баз спостереження для прийняття управлінських рішень;

методики антикризового моніторингу;

методики експрес-діагностики кризових ситуацій/криз;

методики фундаментальної діагностики кризових ситуацій;

методики прогнозування тенденцій розвитку кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці у воєнній сфері;

методики стратегічного аналізу та прогнозування майбутнього безпекового середовища;

методики розробки варіантів державно-управлінських рішень щодо реагування на виявлені кризові ситуації/кризи та оцінка наслідків їх прийняття для забезпечення воєнної безпеки;

методики та моделі управління кризовими ситуаціями, що загрожують національній безпеці у воєнній сфері;

методики оцінки ефективності реагування на загрози та кризи, що загрожують національній безпеці;

методики підготовки аналітичних документів.

Алгоритм кризового реагування у воєнній сфері містить такі операційні ланцюги:

1) формулювання проблеми реагування на кризову ситуацію/кризу (виявлення проблеми, оцінка проблеми);

2) діагностика кризового стану (в межах відповідальності МОУ) національної безпеки у воєнній сфері — визначення параметрів кризи, що включає в себе визначення джерел (факторів) виникнення кризи, визначення виду кризи та стадію її розвитку.

Етапами діагностики є:

1 етап — антикризовий моніторинг — раннє виявлення ознак кризового стану, постійний збір інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, для експрес-діагностики (моніторинг викликів, небезпек і загроз, що породжують кризову ситуацію/кризу);

2 етап — експрес-діагностика — ідентифікація та оцінка рівня розвитку кризи, яка загрожує національній та воєнній безпеці;

3 етап — фундаментальна діагностика — визначення й оцінка факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації/кризи, встановлення їх взаємозв'язку і взаємозалежності;

3) прогнозування тенденцій розвитку кризи та її наслідків для національної безпеки і оборони;

4) розробка стратегічного задуму кризового реагування у воєнній сфері;

5) визначення цілей, засобів результатів кризового реагування у воєнній сфері;

6) розробка варіантів управлінських рішень щодо реагування на виявлені кризові ситуації/кризи та оцінка наслідків їх прийняття для забезпечення національної та воєнної безпеки;

7) прийняття державно-управлінського рішення щодо реагування на кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері;

8) планування заходів по реалізації державно-управлінського рішення щодо реагування на кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері;

9) організація та здійснення заходів реагування на кризові ситуації/кризу (управління ризиками/протидія загрозам, що є джерелом кризи);

10) Оперативна взаємодія з органами державної влади в ході реагування на кризові ситуації/кризу;

11) моніторинг ходу виконання заходів реагування на кризові ситуації/кризу;

12) оцінка стану національної та воєнної безпеки після виконання заходів кризового реагування;

13) узагальнення та систематизація досвіду кризового реагування, обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи реагування на кризові ситуації/кризи, що загрожують національній та воєнній безпеці.

Планування заходів по реалізації державно-управлінського рішення щодо реагування на кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері передбачає виконання наступних заходів відповідними структурними підрозділами МОУ за такими напрямками:

1) аналіз завдань визначених в прийнятому державно-управлінському рішенні щодо реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері;

2) уточнення оперативної обстановки, що склалася на поточний момент щодо рівня та тенденцій розгортання конкретної кризової ситуації/кризи у воєнній сфері;

3) розроблення способу кризового реагування — реактивного або креативного:

За) формування вихідних даних для планування заходів кризового реагування:

визначення доцільного способу реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері;

визначення цілей кризового реагування відповідно до прийнятого державно-управлінського рішення щодо реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері;

визначення переліку суб'єктів кризового реагування згідно офіційно затвердженої відомчої рамки реагування на кризові ситуації/кризи у воєнній сфері;

визначення засобів досягнення цілей кризового реагування відповідно до прийнятого державно-управлінського рішення щодо реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері;

конкретизація результату кризового реагування відповідно до прийнятого державно-управлінського рішення щодо реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері;

3б) розроблення варіантів способу кризового реагування:

розподіл засобів і сил, що є у розпорядженні суб'єктів кризового реагування, по досягненню цілей реактивного або проактивного кризового реагування з метою досягнення офіційно визначеного результату вказаного реагування;

розроблення варіантів способу дій реактивного або проактивного реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері.

4) розроблення оперативного плану реактивного або проактивного реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері:

4а) розроблення оперативного замислу — визначення оперативних цілей кризового реагування, визначення засобів і сил, що залучаються до реактивного або проактивного кризового реагування, діяльність яких охоплена єдиним задумом досягнення позитивних результатів кризового реагування;

4б) розроблення оперативного плану — визначення/конкретизація завдань силам, які залучаються до реактивного або проактивного кризового реагування, порядку організації управління процесами кризового реагування та основних питань взаємодії та основних завдань вказаного реагування;

5) розроблення директивних документів з питань кризового реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері;

6) доведення завдань кризового реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері до структурних підрозділів МОУ, органів військового управління і військ.

Технологія інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів по реалізації державно-управлінського рішення щодо реагування на кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері передбачає виконання наступних операційних ланцюгів:

1) на етапі аналізу завдань визначених в прийнятому державно-управлінському рішенні щодо реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у воєнній сфері інформаційно-аналітичні підрозділи здійснюють:

а) заходи щодо визначення потреб аналітичної діяльності у сфері кризового реагування у воєнній сфері;

б) формують контекстно-залежне уявлення про сутнісні характеристики поточних і перспективних практичних проблем аналітичної діяльності в системі кризового менеджменту;

2) на етапі уточнення оперативної обстановки, що склалася на поточний момент щодо рівня та тенденцій розгортання конкретної кризової ситуації/кризи, у воєнній сфері інформаційно-аналітичні підрозділи:

а) підтримують в актуальному стані інформаційні бази стратегічного та тактичного спостереження за процесами у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі;

б) здійснюють заходи в галузі оцінки, накопичення та аналізу інформації:

визначення достовірності, своєчасності й актуальності інформації про кризові ситуації/кризи у воєнній сфері;

створення системи зберігання вказаної інформації;

вивчення вказаної інформації, її структуризація; складання контекстно-залежного уявлення про предмет інтересу — кризові ситуації/кризи у воєнній сфері за непрямими ознаками;

в) в галузі прогнозування подій у відповідних сферах діяльності:

визначення тенденцій в розвитку кризових ситуацій/криз у воєнній сфері;

визначення впливу зовнішніх чинників на розвиток кризових ситуацій/криз у воєнній сфері;

вироблення прогнозів про подальший розвиток кризових ситуацій/криз у воєнній сфері;

3) на етапах розроблення способу кризового реагування — реактивного або креативного та на етапах розроблення оперативного плану вказаного реагування інформаційно-аналітичні підрозділи:

а) використовують інформаційні бази спостереження за процесами у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі в інтересах кризового реагування;

б) в галузі вироблення рекомендацій: виявляють схожі кризові ситуації/кризи у війсьній сфері;

виявляють закономірності у розвитку кризових явищ у війсьній сфері;

визначають ступінь впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток кризових явищ у війсьній сфері;

4) на етапі розроблення директивних документів з питань кризового реагування на конкретну кризову ситуацію/кризу у війсьній сфері інформаційно-аналітичні підрозділи:

а) приймають безпосередню участь в підготовці вказаних документів;

б) приймають участь в підготовці супроводжувальних документів.

Висновки.

1. Обґрунтовано рекомендації щодо організаційного конструювання технології інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів реагування на кризові ситуації/кризи у війсьній сфері за такими напрямками, як-от:

постановка цілей аналітичної діяльності в системі кризового реагування;

визначення способів досягнення цілей аналітичної діяльності в системі кризового реагування.

2. Обґрунтовано, що технологія інформаційно-аналітичного забезпечення планування заходів по реалізації державно-управлінського рішення щодо реагування на кризову ситуацію/кризу у сфері воєнної безпеки передбачає виконання структурними підрозділами Ситуаційного центру МОУ наступних операційних ланцюгів:

1) на етапі аналізу завдань визначених в прийнятому державно-управлінському рішенні щодо кризового реагування:

а) аналіз державно-управлінського рішення щодо кризового реагування з метою усвідомлення страте-

гічного задуму реагування на конкретно визначену кризу;

б) структурування за пріоритетністю цілей кризового реагування відповідно до прийнятого державно-управлінського рішення щодо кризового реагування;

в) конкретизація запланованого результату кризового реагування відповідно до прийнятого державно-управлінського рішення щодо кризового реагування;

г) заходи щодо визначення потреб аналітичної діяльності у сфері кризового реагування;

д) формування контекстно-залежного уявлення про сутнісні характеристики поточних і перспективних практичних проблем аналітичної діяльності під час кризового реагування;

2) на етапі уточнення оперативної обстановки, що склалася на поточний момент щодо рівня та тенденцій розгортання конкретної кризової ситуації/кризи, що загрожує війсьній безпеці:

а) підтримка в актуальному стані інформаційні бази стратегічного та тактичного спостереження за процесами у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі;

б) здійснення заходів в галузі оцінки, накопичення та аналізу інформації;

в) здійснення заходів в галузі прогнозування подій у відповідних сферах кризового реагування;

3) на етапах розроблення способу кризового реагування — реактивного або креативного та на етапах розроблення оперативного плану кризового реагування:

а) використовують інформаційні бази спостереження за процесами у зовнішньому та внутрішньому безпековому середовищі в інтересах кризового реагування;

б) напрацьовують рекомендації щодо кризового реагування;

4) на етапі розроблення директивних документів з питань кризового реагування приймають безпосередню участь в підготовці вказаних документів.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці номенклатури криз державно-управлінської діяльності Міністерства оборони України щодо формування та реалізації державної політики з питань національної безпеки у війсьній сфері.

Література

1. Гудима О. П. Концептуальний підхід до формування типового положення про ситуаційний центр центрального органу сектору безпеки і оборони. *Наукові перспективи*. 2022. № 4 (22). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1458> (дата звернення: 11.06.2024).
2. Гута С. С. Державне управління в умовах кризових ситуацій, зумовлених воєнно-політичними чинниками: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01. НАДУ. К., 2020. 224 с.
3. Галушко С. О., Шевченко М. М., Шерстюк Є. І. Розвиток системи забезпечення реагування на кризові ситуації у війсьній сфері України: актуальні проблеми та шляхи їх розв'язання. *Досвід застосування збройних сил у світових*

війнах і воєнних конфліктах XX — початку XXI ст.: тенденції та закономірності: зб. наук. пр. / Кол. авторів; за ред. І.І. Фурмана. К. : ЦП «Компринт», 2023. Вип. 12. С. 271–283.

4. Шевченко М.М., Кочерга Д.А. Кризи, що загрожують національній безпеці України та національна рамка реагування на них. *Досвід застосування збройних сил у світових війнах і воєнних конфліктах XX — початку XXI ст.: тенденції та закономірності: матеріали міжвузівського науково-практичного семінару (Київ, 25 травня 2023 р.). К. : ЦП «Компринт», 2023. Вип. 12. С. 284–310.*

5. Шевченко М.М. Соціально-філософська концепція науково-освітнього забезпечення публічного управління у сфері національної безпеки України. *Гілея*. 2018. Вип. 134. С. 320–325.

6. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 10.06.2024).

7. Стратегія воєнної безпеки України : Указ Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення: 17.06.2024).

8. Питання Міністерства оборони України : Наказ Міністра оборони України від 26.01.2023 р. № 46/нм. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2023/46_nm.pdf (дата звернення: 15.06.2024).

References

1. Hudyma O.P. Kontseptualnyi pidkhid do formuvannia tipovoho polozhennia pro sytuatsiinyi tsentr tsentralnoho orhanu sektoru bezpeky i oborony. *Naukovi perspektyvy*. 2022. № 4 (22). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1458> [in Ukrainian].

2. Huta S.S. Derzhavne upravlinnia v umovakh kryzovykh sytuatsii, zumovlenykh voienno-politychnymy chynnykamy: dys. ... kand. nauk z derzh. upr. NADU. K., 2020. 224 s. [in Ukrainian].

3. Halushko S.O., Shevchenko M.M., Sherstiuk Ye.I. Rozvytok systemy zabezpechennia reahuvannia na kryzovi sytuatsii u voiennoi sferi Ukrainy: aktualni problemy ta shliakhy yikh rozviazannia. *Dosvid zastosuvannia zbroinykh syl u svitovykh viinakh i voiennykh konfliktakh KhKh — pochatku KhKhI st.: tendentsii ta zakonomirnosti: zb. nauk. pr. Kol. avtoriv; za red. I.I. Furmana. K. : TsP “Komprynt”, 2023. Vyp. 12. S. 271–283* [in Ukrainian].

4. Shevchenko M.M., Kocherha D.A. Kryzy, shcho zahrozhuut natsionalnii bezpetsi Ukrainy ta natsionalna ramka reahuvannia na nykh. *Dosvid zastosuvannia zbroinykh syl u svitovykh viinakh i voiennykh konfliktakh KhKh — pochatku KhKhI st.: tendentsii ta zakonomirnosti: materialy mizhvuzivskoho nauково-praktychnoho seminaru (Kyiv, 25 travnia 2023 r.). K. : TsP “Komprynt”, 2023. Vyp. 12. S. 284–310* [in Ukrainian].

5. Shevchenko M.M. Sotsialno-filosofska kontseptsiiia nauково-osvitnoho zabezpechennia publicnoho upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy. *Hileia*. 2018. Vyp. 134. S. 320–325 [in Ukrainian].

6. Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 r. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].

7. Stratehiiia voiennoi bezpeky Ukrainy: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 bereznia 2021 roku № 121/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> [in Ukrainian].

8. Pytannia Ministerstva oborony Ukrainy: Nakaz Ministra oborony Ukrainy vid 26.01.2023 r. № 46/nm. URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2023/46_nm.pdf [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.08.2024

УДК 351:004.8

Арделян Іван Сергійович

*аспірант кафедри журналістики та міжнародних відносин
Київського університету культури*

Ardelian Ivan

*Postgraduate Student of the Department of Journalism and International Affairs
Kyiv University of Culture*

ORCID: 0009-0007-0566-2053

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10233

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПРИКЛАДИ УСПІШНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: EXAMPLES OF SUCCESSFUL INTEGRATION INTO MANAGEMENT PROCESSES

Анотація. Вступ. У світі, який стрімко розвивається, посилюється роль штучного інтелекту в секторі державного управління. Послідовне регулювання відносин між державою та суспільством і реалізація цих відносин у прозорий та короткий термін є поштовхом до величезних зрушень у публічному управлінні. Штучний інтелект відіграє важливу роль в автоматизації державних послуг та процесів, що значно підвищить їхню ефективність та доступність для населення. Саме тому дослідження використання технологій ШІ в публічному управлінні є актуальною темою для дослідження та безумовно цікавою для державних службовців.

Метою статті є аналіз основних тенденцій на ринку ШІ та комплексне дослідження особливостей використання технологій ШІ в публічному управлінні на прикладі досвіду країн-членів ЄС.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистична інформація щодо даних про динаміку технологій ШІ та інформація з веб-сайтів країн-членів ЄС щодо практики впровадження ШІ в державний сектор; 2) праці українських та зарубіжних авторів, які працюють у сфері технологій штучного інтелекту та його використання в державних органах та в практичній діяльності урядів країн.

При написанні статті використовувалися теоретичні та емпіричні методи дослідження, які допомогли отримати результати аналізу використання технологій ШІ в державному управлінні в зарубіжних країнах. Теоретичні методи використовувалися у процесі аналізу літератури щодо використання ШІ в державному секторі. Більшість методологічного дослідження було зроблено на основі аналізу літературних джерел, які стали основою для подальших досліджень.

Результати. При написанні даної статті була досліджена тема штучного інтелекту в публічному управлінні. Для початку були досліджені загальні тенденції розвитку штучного інтелекту у світі. Також було досліджено, що за останні кілька років дані технології успішно інтегрувались в усі сфери економіки та власне державний сектор. Очевидно, що явними лідерами ШІ-галузі у світі є Сполучені Штати Америки. При цьому і Європа, також приймає активну участь у розвитку цих технологій. В процесі аналізу використання ШІ в публічному управлінні було визначено, що більша кількість країн переходить на електронне урядування та впроваджує ШІ для спрощення роботи та створення максимально комфортних умов для населення. Наступним було визначено стратегії з впровадження штучного інтелекту в державний сектор на прикладі світових країн та більш детально досліджено приклади країн-членів ЄС, які успішно інтегрували технології ШІ в публічне управління. Приклади країн-членів ЄС свідчать про потенціал штучного інтелекту в державному управлінні як з суто економічної точки зору (ефективність управління), так і з погляду політики добробуту. Використання технологій ШІ в країнах членах ЄС відбувається в таких галузях, як охорона здоров'я, освіта та інформаційна безпека, які власне є одними із найбільш важливіших для населення. Також було досліджено, що в Україні впровадження ШІ в державний сектор відбувається під керівництвом Міністерства цифрової трансформації, успішним проектом якого стало створення онлайн-системи «Дія». В підсумку, базуючись на прикладах успішного впровадження ШІ країнами-членами ЄС була запропонована стратегія

«Технологічної інтелектуалізації публічного управління», впровадження технологій ШІ в державні послуги та створення цифрової системи. Визначено, що позитивним ефектом стратегії є економія часу для українців та коштів для держави.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні досвіду США та країн Азії, адже дані країни є високотехнологічними в плані розвитку ШІ на рівні підприємства, тож на рівні держави в них теж є досвід та власне напрацьовані стратегії, які будуть корисними для впровадження в українську практику.

Ключові слова: ШІ, публічне управління, державний сектор, електронне урядування, цифрові технології.

Summary. Introduction. In a rapidly developing world, the role of artificial intelligence in the public administration sector is growing. Consistent regulation of relations between the state and society and the implementation of these relations in a transparent and short time is the impetus for huge shifts in public administration. Artificial intelligence plays an important role in the automation of public services and processes, which will significantly increase their efficiency and accessibility to the public. That is why the study of the use of AI technologies in public administration is a relevant topic for research and is certainly interesting for civil servants.

The purpose of the article is to analyze the main trends in the AI market and to comprehensively study the peculiarities of using AI technologies in public administration based on the experience of EU member states.

Materials and methods. The research materials are: 1) statistical information on the data on the dynamics of AI technologies and information from the websites of EU member states on the practice of implementing AI in the public sector; 2) works of Ukrainian and foreign authors working in the field of artificial intelligence technologies and its use in public authorities and in the practical activities of governments.

In writing this article, theoretical and empirical research methods were used to obtain the results of the analysis of the use of AI technologies in public administration in foreign countries. Theoretical methods were used in the process of analyzing the literature on the use of AI in the public sector. The majority of the methodological research was based on the analysis of literature sources, which became the basis for further research.

Results. In writing this article, the topic of artificial intelligence in public administration were studied. To begin with, general trends in the development of artificial intelligence in the world were considered. It was found that over the past few years, these technologies have been successfully integrated into all sectors of the economy and the public sector itself. Obviously, the US are the clear leaders of the AI industry in the world. At the same time, Europe is also actively involved in the development of these technologies. In the process of analyzing the use of AI in public administration, was found that more countries are switching to e-government and implementing AI to simplify work and create the most comfortable conditions for the population. Next, strategies for implementing artificial intelligence in the public sector were defined using examples from countries around the world. Examples of EU Member States that have successfully integrated AI technologies into public administration were also examined in more detail. They demonstrate the potential of artificial intelligence in public administration both from a purely economic point of view (management efficiency) and from the point of view of welfare policy. The use of AI technologies in EU member states is taking place in such sectors as healthcare, education, and information security, which are actually among the most important for the population. Also was found that in Ukraine, AI is being introduced into the public sector under the leadership of the Ministry of Digital Transformation, whose successful project was the creation of the Diia online system. As a result, based on the examples of successful AI implementation by EU member states, we proposed a strategy for 'Technological Intellectualizations of Public Administration', the introduction of AI technologies into public services and the creation of a digital system. It is determined that the positive effect of our strategy is to save time for Ukrainians and money for the state.

Discussion. Further research should focus on the experience of the United States and Asian countries, as these countries are high-tech in terms of AI development at the enterprise level, so they also have experience and strategies that can be useful for implementation in Ukrainian practice.

Key words: AI, public administration, public sector, e-government, digital technologies.

Постановка проблеми. У світі, який стрімко розвивається, посилюється роль штучного інтелекту в секторі державного управління. Послідовне регулювання відносин між державою та суспільством і реалізація цих відносин у прозорий та короткий термін є поштовхом до величезних зрушень у публічному управлінні. Штучний інтелект відіграє важливу роль в автоматизації державних послуг та процесів, що значно підвищить їхню ефективність та доступність для населення. Саме тому дослідження використання технологій ШІ в публічному управлінні є актуальною темою для дослідження та безумовно цікавою для державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження питання використання технологій ШІ в публічному управлінні були здійснені такими українськими та зарубіжними науковцями як: С. Квітка, Н. Новиченко, Н. Гусаревич, Н. Піскоха, О. Бардах, Г. Демошенко [6] визначили перспективні напрямки розвитку цифрової трансформації в сфері публічного управління, Ю. Тюря [9] провів дослідження нормативної бази щодо використання технологій штучного інтелекту в Україні, П. Мікалеф (Mikalef P), С. Фьортофт (Fjortoft S.), Х. Торватн (Torvatn H.) [17] провели аналіз використання штучного інтелекту у державному секторі на прикладі норвезьких муніципалітетів, С. Хан (Khan S. U.) [13] проаналізував

використання заходів кібербезпеки з допомогою технологій штучного інтелекту та іншими. Разом з тим залишаються невирішені проблеми інтеграції штучного інтелекту в сферу публічного управління в Україні, які планується вирішити провівши аналіз зарубіжного досвіду успішного впровадження ШІ в державний сектор.

Метою статті є аналіз основних тенденцій на ринку ШІ та комплексне дослідження особливостей використання технологій ШІ в публічному управлінні на прикладі досвіду країн-членів ЄС.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистична інформація щодо даних про динаміку технологій ШІ та інформація з веб-сайтів країн-членів ЄС щодо практики впровадження ШІ в державний сектор; 2) праці українських та зарубіжних авторів, які працюють у сфері технологій штучного інтелекту та його використання в державних органах та в практичній діяльності урядів країн.

При написанні статті використовувалися теоретичні та емпіричні методи дослідження, які допомогли отримати результати аналізу використання технологій ШІ в державному управлінні в зарубіжних країнах. Теоретичні методи використовувалися у процесі аналізу літератури щодо використання ШІ в державному секторі. Більшість методологічного дослідження було зроблено на основі аналізу літературних джерел, які стали основою для подальших досліджень.

Емпіричні методи, що більш детально визначають особливості розробки впровадження технологій ШІ в сферу публічного управління країн-членів ЄС, були отримані на основі аналізу статистичних джерел Євростату та сайтів країн-членів. Також був використаний графічний метод для візуалізації отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) перебуває в динамічному рості та з кожним днем зростає його вплив від рівня компаній до рівня державного управління [1]. Дослідження пропонується розпочати з аналізу динаміку ШІ за останні кілька років та навести результати на рисунку 1.

Отже, аналізуючи дані рисунку 1, видно що зростання ринку ШІ в 2030 році буде складати 40%, а на кінець року досягне 1,09 трлн. дол. США. Розвиток ШІ є перспективним напрямком не тільки для компаній, але й для країн, які з початком цифрових перетворень почали переходити на електронне урядування та цифрові трансформації.

Наступним пропонується розглянути рейтинг країн за рівнем цифрового добробуту (рис. 2).

Аналізуючи дані рисунку 2, ми бачимо, що країни-члени ЄС займають перші місця в рейтингу цифрового добробуту, що є показником високого рівня цифровізації країн, на рахунок України то на відміну від країн-членів ЄС вона посідає 46 місце, проте робить прогрес в покращення рівня цифровізації.

Наступним визначимо регіональну структуру використання технологій ШІ (рис. 3).

Дослідивши географічну структуру ринку ШІ, видно що Північна Америка є одним із найбільших регіонів за обсягом впровадження та використання технологій ШІ, загальна її частка складає 44%. Друге місце з часткою у 28 посідає Азійсько-Тихоокеанський регіон та трійку лідерів закриває Європа з часткою у 22%. Отож, на дані регіони припадає 94% світового використання технологій ШІ.

Сполучені Штати є явним лідером із сильною екосистемою в галузі штучного інтелекту, багатими фінансовими ресурсами, великою кількістю компаній у цій галузі та значним глобальним охопленням.

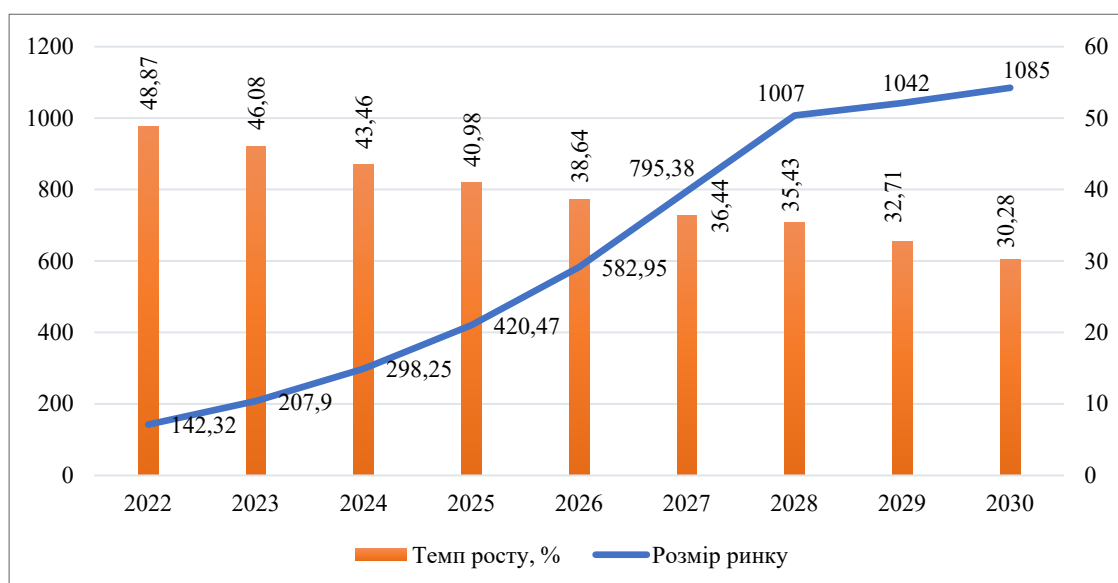


Рис. 1. Прогнозна динаміка зростання ринку ШІ 2022–2030 рр., млрд. дол. США
Джерело: складено автором на основі [2]

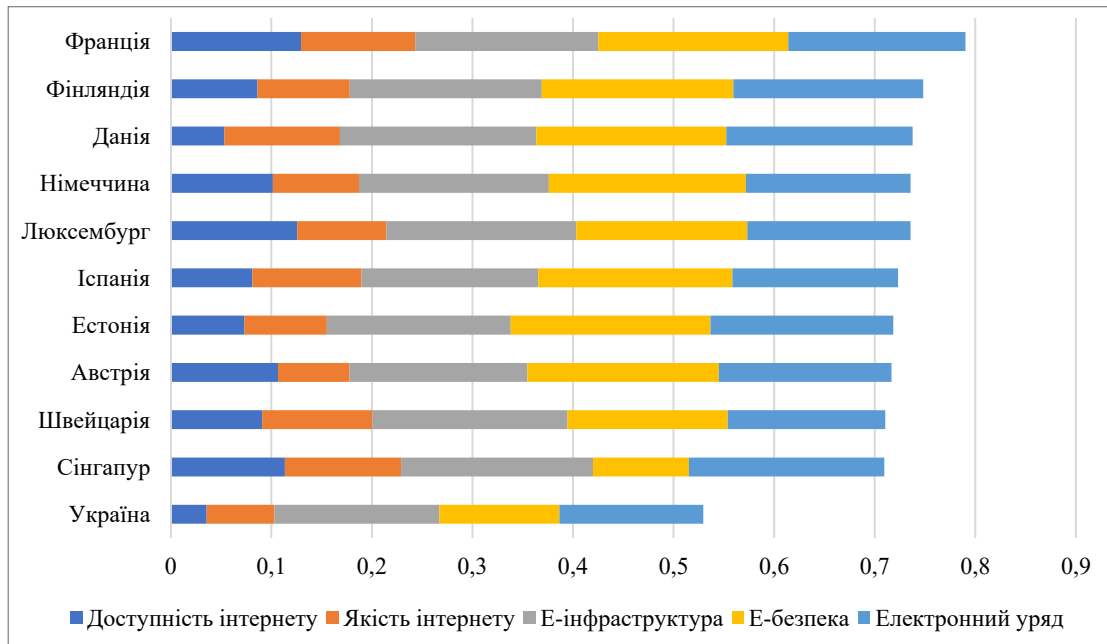


Рис. 2. Рейтингу країн світу за рівнем цифрового добробуту за період 2023 року

Джерело: складено автором на основі [3]

40% світових компаній, які займаються штучним інтелектом, перебувають у цій країні. Сполучене Королівство є ще одним лідером завдяки становищу свого фінансового центру, що дозволяє йому спонсорувати проекти в галузі штучного інтелекту. Індія — ще одна країна, яка робить ставку на цю технологію як ключовий елемент свого розвитку. За такого великого населення та такої великої території застосування штучного інтелекту варіюється від сільського господарства до охорони здоров'я. Індія впроваджує цифрову стратегію, у межах якої використовуються штучний інтелект чи машинне навчання [4].

Станом на 2024 рік використання ШІ в публічному управлінні набуло широких масштабів, про

що свідчить статистика розвитку ринку ШІ в цій сфері (рис. 4).

Як можна побачити з рисунку 4, зростання технологій ШІ є очевидним, адже з кожним роком все більша кількість країн переходить на електронне урядування та впроваджує ШІ для спрощення як своєї роботи так і створює комфортні умови для населення.

Наступним визначимо структуру технологій ШІ, які використовуються в публічному управлінні (рис. 5).

Аналізуючи дані рисунку 5, видно, що найбільшу частку складають генеративні змагальні мережі — 35%, наступним ідуть рекурентні нейронні мережі

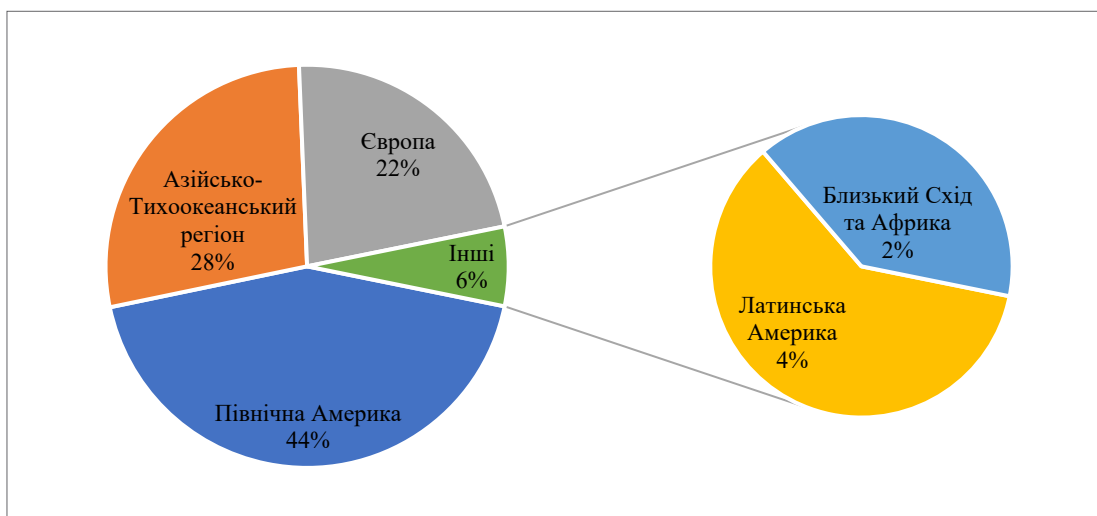


Рис. 3. Географічна структура ринку ШІ за 2023 рік, %

Джерело: складено автором на основі [2]

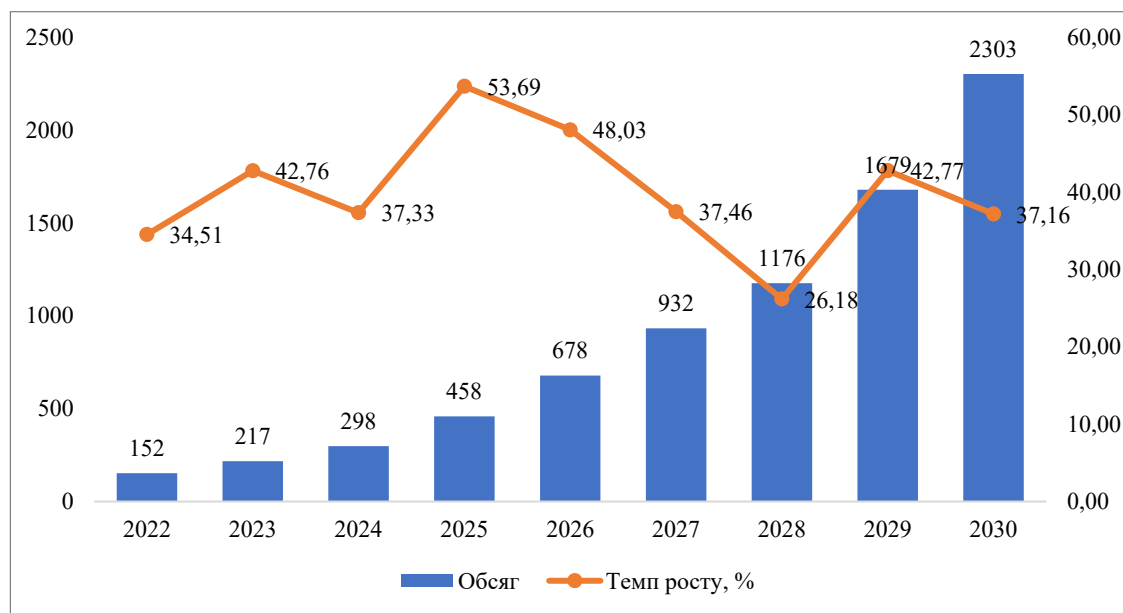


Рис. 4. Прогнозна динаміка розвитку ІІІ в публічному управлінні за період 2022–2030 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі [4]

з часткою 25% та трійку лідерів замикають технології навчання з підкріпленням — 24%.

Уряди у всьому світі прагнуть використати силу штучного інтелекту для своєї економіки, а також державної діяльності. На сьогоднішній день багато країн публічно оголосили про розробку стратегії в галузі штучного інтелекту. В таблиці 1 наведено характеристику стратегій світових країн із впровадження штучного інтелекту в державний сектор.

Технологічні досягнення, засновані на штучному інтелекті, та пов'язаний з ними економічний потенціал набувають все більшого значення в контексті публічного управління. За оцінками експертної спільноти, до 2030 року внесок штучного інтелекту у світову економіку становитиме 15,7 трильйона доларів [8].

Немає сумнівів у тому, що впровадження технології штучного інтелекту в державній сфері вплине на суспільство. Зрозуміло, що такі впровадження будуть впливати на розробку та досягнення державних цілей і політики. Впровадження таких технологій стане способом забезпечення ефективності державних процесів та наданих державних послуг загалом.

При цьому важливо усвідомлювати роль людини у новій реальності, обумовленої масовим використанням штучного інтелекту. Штучний інтелект в ніякому разі не має замінити людину та її здатність мислити нешаблонно, а доповнити її. Мається на увазі, що завдання, які передбачають аналіз великого обсягу інформації, до прикладу формування електронної черги надати ІІІ, а от складання стратегії

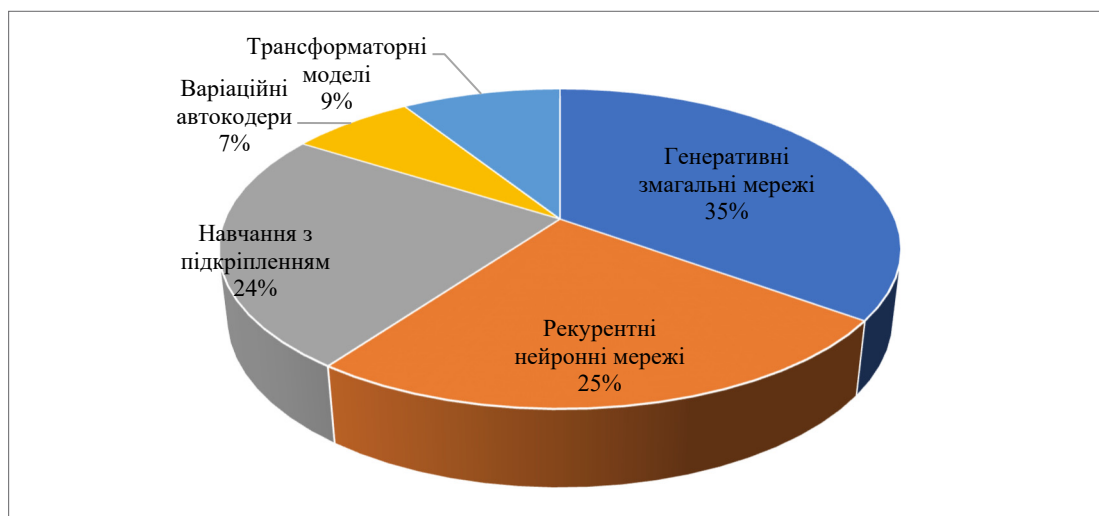


Рис. 5. Структура технологій ІІІ в публічному управлінні станом на 2022 рік, %

Джерело: складено автором на основі [4]

Таблиця 1

**Характеристика стратегій з впровадження штучного інтелекту в державний сектор
на прикладі світових країн**

Країна	Характеристика стратегії впровадження ШІ
Канада	Уряд Канади в 2017 р. інвестував 125 мільйонів доларів у створення Панканадської стратегії в галузі штучного інтелекту, просуваючи різні ініціативи: інститути штучного інтелекту, академічні кафедри, програму зі штучного інтелекту та суспільству та національну програму штучного.
Об'єднані Арабські Емірати	ОАЕ опублікували національну стратегію в галузі штучного інтелекту на період до 2031 року. Стратегія спрямована на сприяння інвестиціям у технології штучного інтелекту та створення інструментів для підвищення ефективності та результативності державного управління. Передбачається, що це дозволить скоротити державні витрати на 50% та збільшити національний ВВП на 35%. ОАЕ — перша країна, яка призначила міністра зі штучного інтелекту у 2017 р.
Франція	Франція вже у 2018 р. запровадила цифрову стратегію у галузі штучного інтелекту під назвою «За осмислений штучний інтелект: На шляху до французької та європейської стратегії». Стратегія складається з шести частин і мета її полягає в тому, щоб підготувати Францію до майбутнього в інтересах економіки та світового впливу країни, поставивши соціальний прогрес на чільне місце ініціативи.
Південна Корея	Південна Корея опублікувала документ під назвою «Середньостроковий та довгостроковий генеральний план підготовки до інтелектуального інформаційного суспільства: управління четвертою промисловою революцією». План, спрямований на створення інтелектуального інформаційного суспільства, орієнтованого на людину, який робить громадян основними учасниками нової ери.

Джерело: складено автором на основі [5–7]

розвитку чи розроблення плану покращення економічного становища міста чи країни безмовно надати людині. ШІ створений для того, щоб полегшити життя людям, а не забрати в них роботу, саме тому так важливо при впровадженні ШІ в державний сектор створити умови колаборації людини та технології, а не заміну одне на інше.

Технологія, заснована на штучному інтелекті, може автоматизувати рутинні бюрократичні процеси в масштабах часу, недоступних для людини під час виконання еквівалентних когнітивних завдань. Крім того, у сфері сучасного публічного правління може застосовуватися технологія когнітивного програмування, яка дозволяє не просто перекладати ті чи інші обов'язки співробітника на машину, а й підвищувати ефективність самого держуправління в умовах, що швидко змінюються [9–10]. Це неминуче веде до того, що органи державної влади впроваджуватимуть інновації у свої традиційні методи такою мірою, щоб досягти не лише більшої ефективності своїх послуг, а й більшої участі громадян, кращої підзвітності та постійної взаємодії між різними рівнями управління.

Отже, більш детально проведемо аналіз використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні на прикладі світових країн. Так, у 2018 р. 25 країн-членів Європейського союзу підписали Декларацію про співробітництво у галузі штучного інтелекту, в якій вони зобов'язалися працювати разом для стимулювання потенціалу та впровадження технології штучного інтелекту в Європі [11]. Документ наголошує на соціально-економічних проблемах і прагне гарантувати етичні та правові рамки для здійснення демократичного контролю над глобальними перегонами за лідерство

в штучному інтелекті. На рисунку 6 наведено місце країн ЄС в рейтингу електронного урядування.

Як ми бачимо з рис. 6, 6 країн-членів ЄС входять в першу десятку рейтингу, а Королівство Данія та Республіка Фінляндія займають перше та друге місце відповідно. Такі високі позиції в рейтингу країн-членів ЄС є показником позитивного розвитку електронного урядування, досвід яких необхідно впровадити в Україні на її шляху до Євроінтеграції.

Естонська Республіка вже зараз вважається європейською країною номер один з кібербезпеки [13, с. 113]. За офіційними даними, 98% громадян мають цифрові посвідчення особи, а 46,7% голосують онлайн. У 1997 році в країні було прийнято модель цифровізації, в результаті якої сьогодні 99% державних послуг переведено в цифровий формат, що робить Естонію однією з найбільш цифровізованих країн у світі [14]. Нові технології є частиною національної стратегії Естонії в галузі штучного інтелекту, які уряд країни активно впроваджує.

Інші країни Європейського союзу займають менш активну позицію, хоча завжди йдуть у ногу з часом у питаннях запровадження штучного інтелекту. Італія розробила цифрову стратегію у контексті Європейського цифрового агентства. Країна розуміє цифрову трансформацію державного управління як прагнення економічного зростання, сприяння зайнятості, підвищення якості життя та розширення демократичної участі. У 2017 році було затверджено план, спрямований на розвиток «чотирьох стовпів» [15]:

1. Цифрові екосистеми (цифрове громадянство, транспорт, туризм, освіта);

2. Нематеріальні інфраструктури (робота з державними даними, такими як банки, платіжні системи);

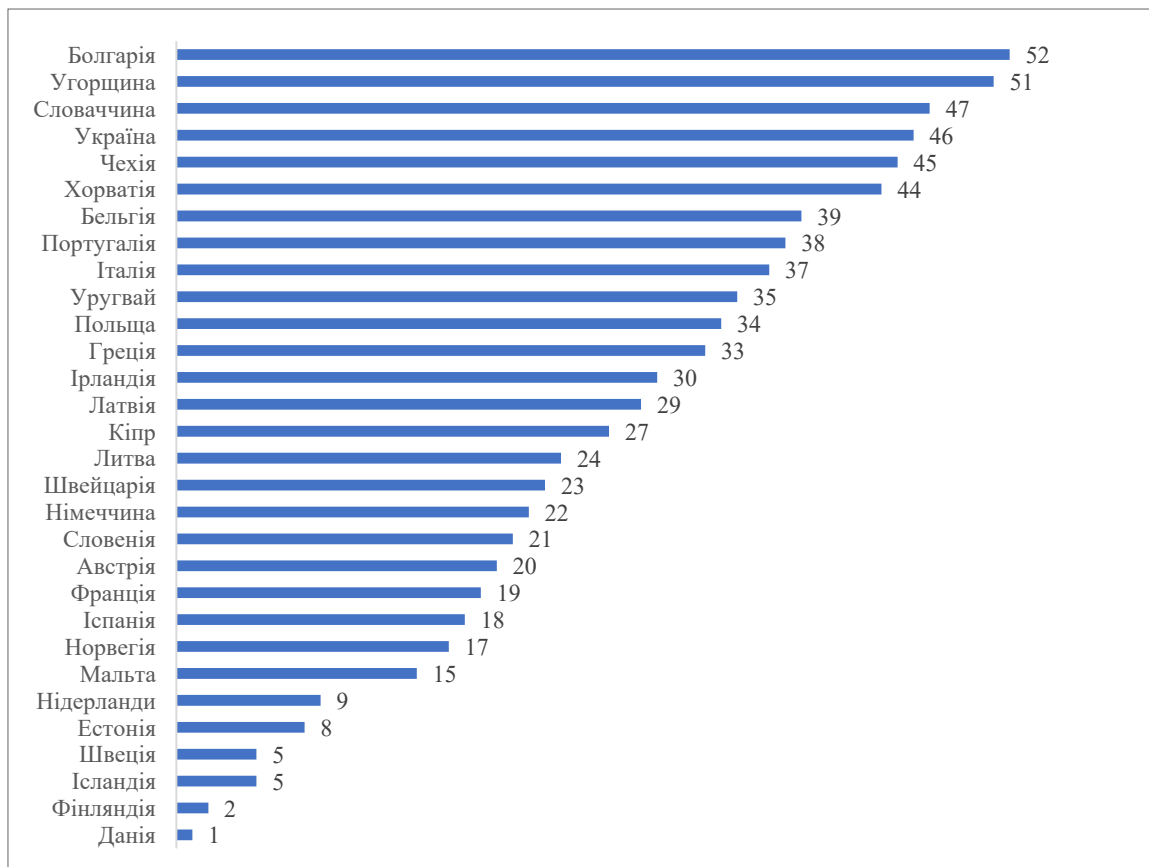


Рис. 6. Місце країн-членів ЄС в рейтингу електронного урядування станом на 2022 рік

Джерело: складено автором на основі [12]

3. Фізичні інфраструктури (центри обробки даних, хмарні сховища тощо);

4. Кібербезпека.

Таке прагнення цифрової трансформації Республіки Італії призвело до появи різних проєктів державної політики, таких як Електронна медична карта (цифрова медична карта); E-billing та PagoPA (електронна система виставлення рахунків та їх оплати у сфері державних послуг); CERT-PA (структура, що відповідає за вирішення питань безпеки в органах державної влади). Ці нові технології, засновані на штучному інтелекті, спрямовані на покращення якості життя італійських громадян, дозволяючи підвищити рівень доступності державних послуг, знизити вартість деяких з них та витрати на соціальні потреби. Така державна політика часто подається таким чином, що автоматизація та управління на основі штучного інтелекту нададуть громадянам можливість взаємодіяти з державою більш швидким та персоналізованим способом.

Уряд Королівства Швеції та Рада міністрів Північних країн опублікували у 2018 р. документ «Штучний інтелект у Північно-Балтійському регіоні», в якому йдеться про те, що застосування штучного інтелекту при розробці та реалізації державної політики призведе до вирішення багатьох соціальних проблем [16]. Однією з головних відмінностей

цього документа від Декларації ЄС про співробітництво в галузі штучного інтелекту є акцент на «високій цифровій зрілості» країн Північної Європи та Балтійського регіону, а також наголошується на необхідності уникати зайвого регулювання, що перешкоджає перевагам його розвитку.

У глобальному контексті країни Північної Європи позиціонуються як передові в галузі цифрових технологій, про що свідчить цифрова трансформація, що відбувається у скандинавській бізнес-спільноті. Однак важливо наголосити, що при розробці та просуванні ідеї цифровізації державних послуг було використано підхід, спрямований на покращення життя мешканців, а не на скорочення витрат. Цифрова інфраструктура тут більше відноситься до регіонального рівня, ніж до рівня держави, з метою уникнути технологічного розриву та запобігти нерівності між містом та селом. Доказом цього є розробка дуже специфічної ідеї «Розумних міст», де важлива не сама технологія, а мережі співпраці та можливості розв'язання конфліктів за допомогою технологічної реалізації. Отже, цифровізація сприймалася як людський, а не технічний процес, який може покращити взаємодію та комунікацію між громадянами та органами державного управління.

У Королівстві Норвегії комуни (муніципалітети) є напівавтономними органами на управлінському

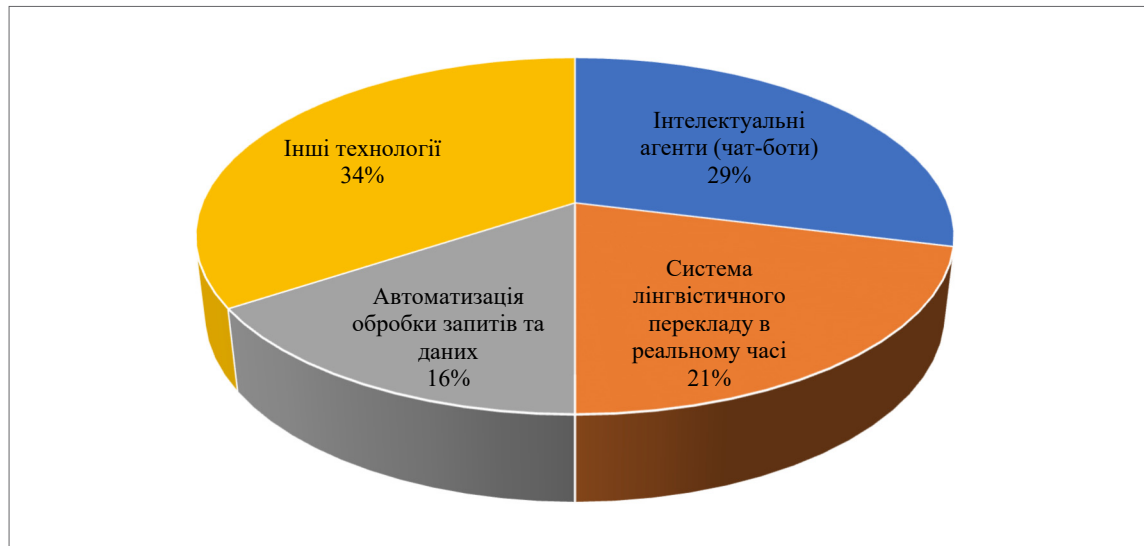


Рис. 7. Структура технологій ШІ в норвезьких комунах
Джерело: складено автором на основі [18]

рівні. Комуни виконують такі обов'язки, як управління та обслуговування місцевих систем освіти чи доріг загального користування та надають такі послуги, як автоматизація дорожнього руху і технології соціального забезпечення.

У 2018 р. у практику норвезьких комун було впроваджено три нові цифрові та автоматизовані інструменти:

- DigiSos — цифрова платформа для подання заяви на отримання фінансової соціальної допомоги;
- DigiHelse — система візуалізації досягнутих угод та встановлення діалогу з органами влади;

– Minside — інформаційна служба з питань, що стосуються діяльності комуни.

Такий тип цифровізації самі норвежці називають «високою цифровою зрілістю», що у результаті дозволить Королівству Норвегії у майбутньому зробити стрибок у сфері штучного інтелекту у державному управлінні [17].

На рисунку 7 наведена структура технологій ШІ, які впроваджуються норвезькими комунами.

Використання технологій ШІ наведених на рисунку 7 свідчить про розвиток впровадження технологій штучного інтелекту в державній сфері в таких

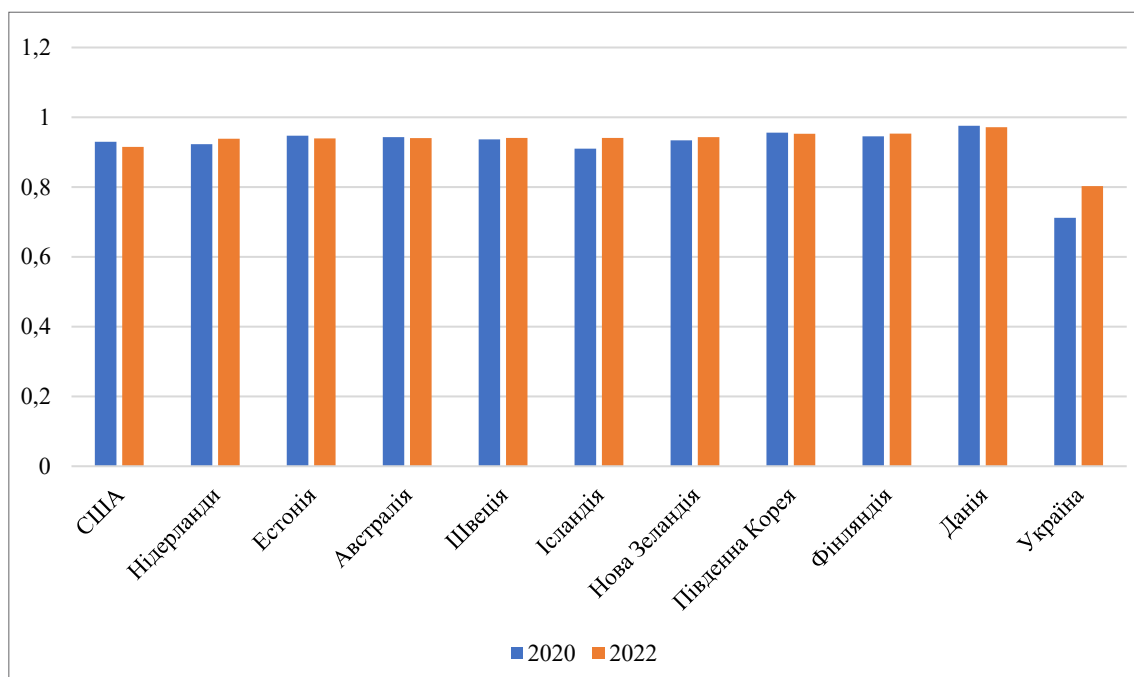


Рис. 8. Рейтинг ТОП-10 країн за Індексом електронної участі за період 2020–2022 року
Джерело: складено автором на основі [19]

галузях, як охорона здоров'я, освіта та інформаційна безпека.

Приклади країн-членів ЄС свідчать про потенціал штучного інтелекту в державному управлінні як з суто економічної точки зору (ефективність управління), так і з погляду політики добробуту.

Визначено, що основою ефективності надання державних послуг є індекс електронної участі, який бізується на таких показниках як: електронна інформація, електронне прийняття рішень та електронна консультація. На рисунку 8 показано рейтинг країн світу за Індексом електронної участі.

Аналізуючи дані рисунку 8, ми бачимо, що рейтинг України є набагато нижчим за рейтинги країн-членів ЄС, що власне підтверджує той факт,

що українському уряду потрібно звернутись до європейського досвіду при впровадженні технологій ШІ в публічне управління.

Україна розпочала свій шлях до цифровізації публічного управління ще в 2019 році і станом на сьогодні її досягненням є онлайн-система «Дія», яка активно розвивається. Міністерством цифрової трансформації України було розроблено концепцію розвитку електронного урядування в Україні [20] та концепцію розвитку цифрових компетентностей України до 2025 року [21], які спрямовані на розвиток цифрових послуг в державному секторі.

Останні роки свідчать про активізацію не лише використання технологій ШІ у забезпеченні найрізноманітніших процесів публічного управління, а й

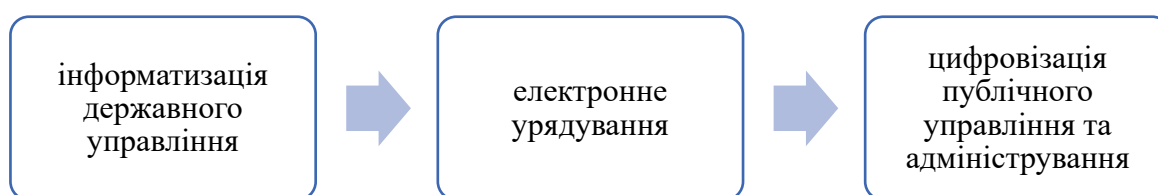


Рис. 9. Модель впровадження технологій ШІ в публічне управління в Україні
Джерело: складено автором на основі [22]

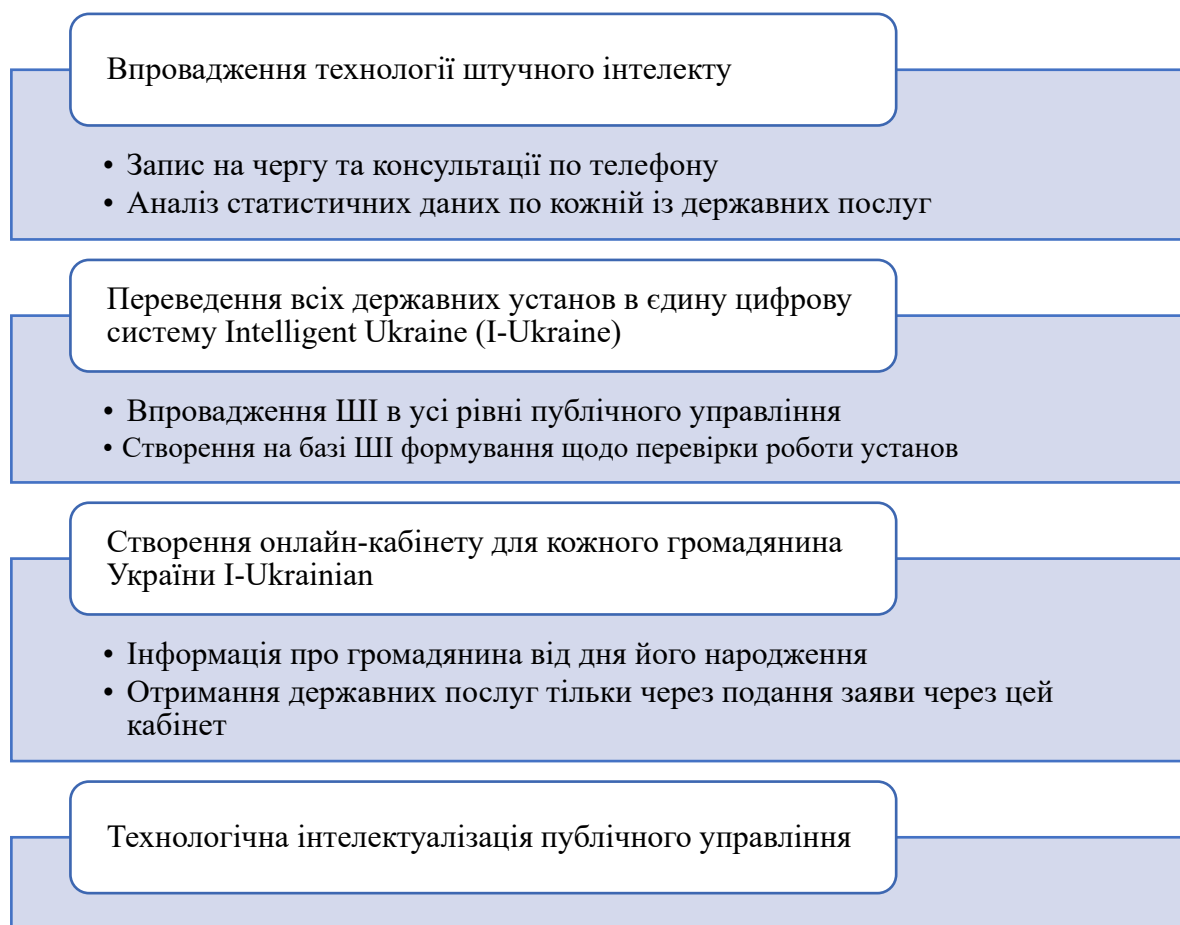


Рис. 10. Стратегія впровадження технологій ШІ в сферу публічного управління
Джерело: розробка автора

накопичення українського досвіду та формування власної української моделі цифровізації публічного управління (рис. 9).

В підсумку пропонується розробити стратегію впровадження технологій ІІІ в публічне управління в Україні (рис. 10).

Запропонована стратегія «Технологічної інтелектуалізації публічного управління» матиме на меті впровадження технологій ІІІ в державні послуги та створення цифрової системи, заснованої колаборації людини та ІІІ під назвою І-Україна. В даній системі будуть сформовані всі види державних послуг, які необхідні на нормального функціонування в країні, а подати запит щодо їх отримання можна буде тільки з особистого кабінету громадянина України в через І-Українець.

Позитивним ефектом стратегії є економія часу для українців та коштів для держави (ІІІ унеможливить проведення корупційних схем).

Висновки і перспективи подальших досліджень. З проведеного дослідження можна визна-

чити, що впровадження штучного інтелекту у державній сфері відбувається чи не в усіх країнах світу, а звіти про його ефективність, ще раз доводять, що ІІІ економить час державних службовців та покращує життя громадян. Проте потрібно пам'ятати, що впровадження ІІІ не має на меті заміни людини на технологію, а лише покращення її процесів, адже ІІІ був створений для того, що полегшувати роботу людей, а не замінити їх. В підсумку можна зазначити, що запропонована нами «Технологічної інтелектуалізації публічного управління» буде вигідно як державі так і громадянину, адже найперше що вона дасть обом сторонам то це економію як часу (для українців) так і коштів (для держави).

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні досвіду США та країн Азії, адже дані країни є високотехнологічними в плані розвитку ІІІ на рівні підприємства, тож на рівні держави в них теж є досвід та власне напрацьовані стратегії, які будуть корисними для впровадження в українську практику.

Література

1. Jarek K., Mazurek G. Marketing and artificial intelligence. *Central European business review*. 2019. Vol. 8, No. 2. doi: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.213>.
2. AI Market Size Statistics. 2024. URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-market-size-stats> (дата звернення: 24.07.2024).
3. Ranking Countries By Digital Well-Being in 2023. *Surfshark*. 2024. URL: <https://surfshark.com/dql2023> (дата звернення: 24.07.2024).
4. Generative AI in Public Sector Market. *Market Research*. 2024. URL: <https://marketresearch.biz/report/generative-ai-in-public-sector-market/> (дата звернення: 24.07.2024).
5. Artificial Intelligence in the Public Sector Maximizing Opportunities, Managing Risks. *World Bank*. 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/809611616042736565/pdf/Artificial-Intelligence-in-the-Public-Sector-Maximizing-Opportunities-Managing-Risks.pdf> (дата звернення: 25.07.2024).
6. Квітка С., Новиченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективи напрямків цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти державного управління*. 2020 8(4). С. 129–146, doi: <https://doi.org/10.15421/152087>.
7. Communication: 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. *European Commission*. 2023. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en#documents (дата звернення: 25.07.2024).
8. AI Will Add \$15 Trillion To The World Economy By 2030. 2019. URL: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2019/02/25/ai-will-add-15-trillion-to-the-world-economy-by-2030/?sh=a26bf2d1852d> (дата звернення: 25.07.2024).
9. Тюря Ю.І. Деякі аспекти побудови нормативної бази адміністративно-правового регулювання діяльності зі створення, впровадження та використання штучного інтелекту в Україні. *JURIS EUROPAENSIS SCIENTIA*. 2022. № 5. С. 25–28. URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/5_2022/5.pdf (дата звернення: 25.07.2024).
10. Марутян Р.Р. Інформаційні технології інтелектуального управління у публічно-управлінській практиці: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2018. № 2. С. 146–153. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VNUCZUDU_2018_2_22.pdf (дата звернення: 25.07.2024).
11. EU Member States sign up to cooperate on Artificial Intelligence. *European Union*. 2018. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/eu-member-states-sign-cooperate-artificial-intelligence> (дата звернення: 24.07.2024).
12. E-government Development Index (2024). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (дата звернення: 26.07.2024).
13. Khan S. Artificial intelligence for cyber security: performance analysis of network intrusion detection. *Explainable Artificial Intelligence for Cyber Security: Next Generation Artificial Intelligence*. Cham: Springer International Publishing, 2022. P. 113–139.

14. Estonia Digitised 99% of Its Public Services With the Aid of Blockchain. *Fintech Baltic*. 2021. URL: <https://fintechbaltic.com/4292/fintechestonia/estonia-leads-the-e-government-race-by-digitising-99-of-its-public-services/> (дата звернення: 24.07.2024).
15. Italy AI Strategy Report. *European Union*. 2018. URL: https://ai-watch.ec.europa.eu/countries/italy/italy-ai-strategy-report_en (дата звернення: 26.07.2024).
16. AI in the Nordic-Baltic region. Regeringskansliet. 2018. URL: <https://www.norden.org/en/declaration/ai-nordic-baltic-region> (дата звернення: 26.07.2024).
17. Mikalef P., Fjørtoft S. O., Torvatn H. Y. Artificial Intelligence in the public sector: a study of challenges and opportunities for Norwegian municipalities. *Digital Transformation for a Sustainable Society in the 21st Century: 18th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2019*. Trondheim, Norway, September 18–20, 2019, Proceedings 18. Springer International Publishing, 2019. P. 267–277.
18. The National Strategy for Artificial Intelligence. *Government.no*. 2019. URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/nasjonal-strategi-for-kunstig-intelligens/id2685594/?ch=6> (дата звернення: 27.07.2024).
19. UN E-Government Knowledgebase. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (дата звернення: 27.07.2024).
20. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 27.07.2024).
21. Концепція розвитку цифрових компетентностей України до 2025. 2021. URL: <https://everlegal.ua/kontsepsiya-rozvytku-tsifrovyykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya> (дата звернення: 28.07.2024).
22. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 травня 2019 р. № 856. *Офіційний вісник України*. 2019. № 80. С. 7.

References

1. Jarek, K., & Mazurek, G. (2019). Marketing and artificial intelligence. *Central European business review*, 8(2). doi: <https://doi.org/10.18267/j.cebr.213>.
2. Exploding Topics. (2014). AI Market Size Statistics. URL: <https://explodingtopics.com/blog/ai-market-size-stats>.
3. Surfshark. (2024). Ranking Countries By Digital Well-Being in 2023. URL: <https://surfshark.com/dql2023>.
4. Market Research. (2024). Generative AI in Public Sector Market. URL: <https://marketresearch.biz/report/generative-ai-in-public-sector-market/>.
5. World Bank. (2020). Artificial Intelligence in the Public Sector Maximizing Opportunities, Managing Risks. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/809611616042736565/pdf/Artificial-Intelligence-in-the-Public-Sector-Maximizing-Opportunities-Managing-Risks.pdf>.
6. Kvitka, S., Novychenko, N., Husarevych, N., Piskokha, N., Bardakh, O., & Demoshenko, H. (2020). Perspektyvy napriamkiv tsyfrovoy transformatsii publichnoho upravlinnia [Prospects for the digital transformation of public administration] *Aspekty derzhavnoho upravlinnia*, 8(4), 129–146. doi: <https://doi.org/10.15421/152087> [in Ukrainian].
7. European Commission. (2023). Communication: 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en#documents.
8. Forbes. (2019). AI Will Add \$15 Trillion To The World Economy By 2030. URL: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2019/02/25/ai-will-add-15-trillion-to-the-world-economy-by-2030/?sh=a26bf2d1852d>.
9. Tiuria, Yu.I. (2022). Deiaki aspekty pobudovy normatyvnoi bazy administratyvno-pravovoho rehuliuвання diialnosti zi stvorennia, vprovadzhennia ta vykorystannia shtuchnoho intelektu v Ukraini [Some aspects of building a regulatory framework for administrative and legal regulation of the creation, implementation and use of artificial intelligence in Ukraine]. *JURIS EUROPAENSIS SCIENTIA*, 5, 25–28. URL: http://jes.nuoua.od.ua/archive/5_2022/5.pdf [in Ukrainian].
10. Marutian, R.R. (2018). Informatsiini tekhnolohii intelektualnoho upravlinnia u publichno-upravlinskii praktytsi: zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid [Information technologies of intellectual management in public administration practice: foreign and domestic experience]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy*, 2, 146–153. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/VNUCZUDU_2018_2_22.pdf [in Ukrainian].
11. European Union. (2018). EU Member States sign up to cooperate on Artificial Intelligence. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/eu-member-states-sign-cooperate-artificial-intelligence>.
12. Public Administration. (2024). E-government Development Index. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>.
13. Khan, S. U. et al. (2022). Artificial intelligence for cyber security: performance analysis of network intrusion detection. *Explainable Artificial Intelligence for Cyber Security: Next Generation Artificial Intelligence*. Cham: Springer International Publishing, 113–139.
14. Fintech Baltic. (2021). Estonia Digitised 99% of Its Public Services With the Aid of Blockchain. URL: <https://fintechbaltic.com/4292/fintechestonia/estonia-leads-the-e-government-race-by-digitising-99-of-its-public-services/>.

15. European Union. (2018). Italy AI Strategy Report. URL: https://ai-watch.ec.europa.eu/countries/italy/italy-ai-strategy-report_en.
16. Norden. (2018). AI in the Nordic-Baltic region. URL: <https://www.norden.org/en/declaration/ai-nordic-baltic-region>.
17. Mikalef, P., Fjørtoft, S. O., & Torvatn, H. Y. (2019). Artificial Intelligence in the public sector: a study of challenges and opportunities for Norwegian municipalities. *Digital Transformation for a Sustainable Society in the 21st Century 18th IFIP WG 6.11 Conference on e-Business, e-Services, and e-Society, I3E 2019*. Trondheim, Norway. Springer International Publishing, 267–277.
18. Regjeringen. (2019). The National Strategy for Artificial Intelligence. URL: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/nasjonal-strategi-for-kunstig-intelligens/id2685594/?ch=6>.
19. Publication Administration. (2024). UN E-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>.
20. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20 veresnia 2017 r. № 649-r [On Approval of the Concept for the Development of E-Governance in Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> [in Ukrainian].
21. Kontsepsiia rozvytku tsyfrovyykh kompetentnostei Ukrainy do 2025 [Concept for the Development of Digital Competencies of Ukraine until 2025]. (2021). URL: <https://everlegal.ua/kontsepsiya-rozvytku-tyfrovyykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya> [in Ukrainian].
22. Polozhennia pro Ministerstvo tsyfrovoy transformatsii Ukrainy. [Regulations on the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2019). *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 80, 7 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.08.2024

УДК 351.746.1(477)

Іванова Вікторія Миколаївна

*кандидат економічних наук, доктор наук з державного управління
Секретаріат Кабінету Міністрів України*

Ivanova Viktoriia

*Candidate of Economic Sciences, Doctor of Science in Public Administration
Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine*

ORCID: 0000-0003-4980-0765

Шевченко Микола Миколайович

*кандидат філософських наук, доцент
Міністерство оборони України*

Shevchenko Mykola

PhD, Associate Professor

Ministry of Defense of Ukraine

ORCID: 0000-0002-1139-1970

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10189

РОЗВИТОК СИСТЕМИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

DEVELOPMENT OF CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN THE AREA OF NATIONAL SECURITY AND DEFENSE OF UKRAINE: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PROBLEMS AND WAYS TO SOLVE THEM

Анотація. Вступ. Законом України «Про національну безпеку України» визначено основи та принципи національної безпеки і оборони, цілі та основні засади державної політики національної безпеки, в Концепції забезпечення національної стійкості визначено засади, принципи, напрями розбудови та функціонування національної системи стійкості.

Ця обставина й визначає зв'язок загальної проблеми гарантування національної безпеки України з найбільш важливими науковими та практичними завданнями дослідження проблем розвитку системи забезпечення національної стійкості, складовими якої є механізми кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони України. Це, в свою чергу, передбачає державне проектування та конструювання вказаної системи відповідно до вимог динамічного безпекового середовища.

Мета. Метою дослідження є формулювання актуальних теоретико-методологічних проблем розвитку системи забезпечення національної стійкості України та визначення шляхів їх розв'язання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правова база в галузі національної безпеки та національної стійкості України; 2) наукові праці вітчизняних авторів з державно-управлінської проблематики у сфері національної безпеки та стійкості України.

Для вирішення завдань дослідження нами використовувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання: системно-ситуаційний метод використано для формулювання проблем кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони України в сучасних умовах; метод моделювання використано для розробки перспективної моделі системи забезпечення національної стійкості України, а системно-структурний метод – для визначення складових згаданої системи; метод соціального проектування – для обґрунтування теоретико-методологічних засад державного проектування і конструювання системи забезпечення національної стійкості України.

Результати. У науковій статті сформульовано актуальні теоретико-методологічні проблеми розвитку системи забезпечення національної стійкості України:

1) на світоглядному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України: відсутність адекватних уявлень про національну стійкість в умовах динамічного безпекового середовища, про загрози національній безпеці України в умовах ведення гібридної російсько-української війни;

2) на методологічному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України: відсутність систематизованих знань з проблематики кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони; відсутність системності в розробці термінологічного апарату проблематики забезпечення національної стійкості; надання переваги методам реактивного реагування в державно-управлінській практиці кризового менеджменту; невизначеність перспективних функціональної, інформаційної, інституційної моделей системи забезпечення національної стійкості України в контексті вимог динамічного безпекового середовища щодо своєчасного й адекватного реагування на кризи, що загрожують національній безпеці; брак систематизованих знань щодо позитивного досвіду держав-членів НАТО у сфері кризового менеджменту;

3) на інституційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України: недосконалість системи забезпечення національної стійкості України загалом, й конкретних механізмів зокрема;

4) на організаційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України: низький рівень взаємодії та комунікації між суб'єктами забезпечення національної стійкості; недостатній рівень взаємодії з НАТО з питань впровадження стандартів кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони.

Обґрунтовано, що державне проектування і конструювання системи забезпечення національної стійкості має здійснюватися в рамках теорії війни, теорій міжнародної та національної безпеки, теорії державного управління національною безпекою, інституціоналізму, теорії національної стійкості.

Доведено, що в процесі державного проектування та конструювання системи забезпечення національної стійкості України необхідно враховувати загальні та організаційні принципи функціонування системи забезпечення національної безпеки, принципи державного проектування системи національної безпеки, принципи розбудови та функціонування національної системи стійкості.

Місією системи національної стійкості запропоновано визначити гарантування національної стійкості в умовах динамічного безпекового середовища. Місією системи забезпечення національної стійкості, як складової системи національної стійкості, запропоновано визначити своєчасне виявлення кризових ситуацій/криз, що загрожують національній безпеці та адекватне реактивне й проактивне реагування на згадані кризові ситуації/кризи.

Шляхами розв'язання сформульованих теоретико-методологічних проблем, пов'язаних із вдосконалення системи забезпечення національної стійкості України в сучасних умовах є структурно-функціональне моделювання, державне проектування і конструювання перспективної моделі вказаної системи. Це передбачає розробку функціональної, інформаційної, інституційної перспективних моделей системи забезпечення національної стійкості України та впровадження їх у державно-управлінську практику у сфері забезпечення національної стійкості України.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на політико-правовому конструюванні системи кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони України.

Ключові слова: державне управління національною безпекою, сектор безпеки і оборони, державне проектування і конструювання систем кризового менеджменту, російсько-українська війна, НАТО, Україна.

Summary. Introduction. The Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” defines the foundations and principles of national security and defense, the goals and basic principles of the state policy of national security, the Concept of ensuring national stability defines the foundations, principles, directions for the development and functioning of the national stability system.

This circumstance determines the connection of the general problem of ensuring the national security of Ukraine with the most important scientific and practical tasks of studying the problems of development of the system of ensuring national stability, the components of which are the mechanisms of crisis management in the area of national security and defense of Ukraine. This, in turn, involves the state design and constructing of this system in accordance with the requirements of the dynamic security environment.

Purpose. The purpose of the study are to formulate actual theoretical and methodological problems of the development of the system of ensuring the national stability of Ukraine and determine ways to solve them.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) the legal framework in the field of national security and national stability of Ukraine; 2) scientific works of domestic authors on state-managerial issues in the field of national security and stability of Ukraine.

For solve the problems of research, we used general and special methods of scientific knowledge: the system-situational method was used to formulate the problems of crisis management in the field of national security and defense of Ukraine in modern conditions; the modeling method was used to develop a promising model of the system for ensuring the national stability of Ukraine, and the system-structural method was used to determine the components of the mentioned system; method of social design – to substantiate the theoretical and methodological foundations of state design and design of a system for ensuring national stability of Ukraine.

Results. The scientific article formulates actual theoretical and methodological problems of development of the system of ensuring national stability of Ukraine:

1) at the ideological level of the activities of the subjects of ensuring the national stability of Ukraine: the lack of adequate ideas about national stability in a dynamic security environment, about threats to the national security of Ukraine in the context of a hybrid Russian-Ukrainian war;

2) at the methodological level of activity of the subjects of ensuring the national stability of Ukraine: lack of systematic knowledge on the issues of crisis management in the field of national security and defense; lack of consistency in the development of the terminological apparatus of the problem of ensuring national stability; preference for reactive response methods in state-management practice of crisis management; uncertainty of perspective functional, informational, institutional models of the system of ensuring Ukraine's national stability in the context of the requirements of a dynamic security environment for timely and adequate response to crises that threaten national security; lack of systematic knowledge about the positive experience of NATO member states in the field of crisis management;

3) at the institutional level of the activities of the subjects of ensuring the national stability of Ukraine: the imperfection of the system of ensuring the national stability of Ukraine in general, and specific mechanisms in particular;

4) at the organizational level of the activities of the subjects of ensuring the national stability of Ukraine: a low level of interaction and communication between the subjects of ensuring national stability; insufficient level of cooperation with NATO on the implementation of crisis management standards in the field of national security and defense.

It is substantiated that the state design and construction of the system of ensuring national stability should be carried out within the framework of the theory of war, theories of international and national security, theory of state management of national security, institutionalism, theory of national stability.

It is proved that in the process of state design and construction of the system of ensuring national stability of Ukraine it is necessary to take into account the general and organizational principles of functioning of the system of ensuring national security, the principles of state design of the national security system, the principles of development and functioning of the national stability system.

The mission of the system of national stability proposed to determine the guarantee of national stability in a dynamic security environment. The mission of the system of ensuring national stability, as a component of the system of national stability, proposed to determine the timely identification of crisis situations/crises that threaten national security and adequate reactive and proactive response to these crises situations/crises.

The ways of solving the formulated theoretical and methodological problems associated with improving the system of ensuring the national stability of Ukraine in modern conditions are structural and functional modeling, state design and constructing of a promising model of this system. This involves the development of functional, informational, institutional perspective models of the system of ensuring the national stability of Ukraine and their introduction into state-management practice in the field of ensuring the national stability of Ukraine.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on the political and legal design of the crisis management system in the field of national security and defense of Ukraine.

Key words: state management of national security, security and defense sector, state design and construction of crisis management systems, Russian-Ukrainian war, NATO, Ukraine.

Вступ. Законом України «Про національну безпеку України» [1] визначено основи та принципи національної безпеки і оборони, цілі та основні засади державної політики національної безпеки, в Концепції забезпечення національної стійкості визначено засади, принципи, напрями розбудови та функціонування національної системи стійкості [2].

Ця обставина й визначає зв'язок загальної проблеми гарантування національної безпеки України з найбільш важливими науковими та практичними завданнями дослідження проблем розвитку системи забезпечення національної стійкості, складовими якої є механізми кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони України. Це, в свою чергу, передбачає державне проектування та конструювання вказаної системи відповідно до вимог динамічного безпекового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результати аналізу наукових публікацій дозволяють констатувати, що проблеми розвитку системи національної безпеки, досліджувались у працях

вітчизняних науковців, зокрема: В. Ананьїним, В. Горлинським, О. Пучковим [3; 4], В. Абрамовим [5, с. 146–150; 6, с. 135–147], М. Шевченком [7] в рамках соціально-філософського дискурсу представлено методологічні засади побудови системи безпеки сталого розвитку України; Г. Ситником [8], А. Семенченком [9], Ю. Сурміним [10], О. Резніковою [11], В. Івановою [12] в рамках державно-управлінського дискурсу обґрунтували структуру проектної діяльності у сфері державного управління національною безпекою в умовах кризового суспільства.

Незважаючи на значну кількість робіт, в яких досліджуються проблеми теорії та практики державного управління національною безпекою України можна констатувати обмаль праць, які були б присвячені розгляду теоретико-методологічних проблем державного проектування і конструювання системи забезпечення національної стійкості України.

Саме тому **мета статті** полягає у формулюванні актуальних теоретико-методологічних проблем розвитку системи забезпечення національної стійкості України та визначення шляхів їх розв'язання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правова база в галузі національної безпеки та національної стійкості України; 2) наукові праці вітчизняних авторів з державно-управлінської проблематики у сфері національної безпеки та стійкості України.

Для вирішення завдань дослідження нами використовувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання: системно-ситуаційний метод використано для формулювання проблем кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони України в сучасних умовах; метод моделювання використано для розробки перспективної моделі системи забезпечення національної стійкості України, а системно-структурний метод — для визначення складових згаданої системи; метод соціального проектування — для обґрунтування теоретико-методологічних засад державного проектування і конструювання системи забезпечення національної стійкості України.

Виклад основного матеріалу. В умовах динамічного безпекового середовища та війни Росії проти України, перед вітчизняною системою державного управління національною безпекою постає проблема розробки і невідкладного впровадження в державно-управлінську практику неоліберальної парадигми національної безпеки, яка давала б надійні методологічні орієнтири для організації проактивного та реактивного реагування на кризові ситуації/кризи, що загрожують національній безпеці, загрози національній безпеці України в інтересах гарантування національної стійкості та безпеки суспільного розвитку.

Основними теоретико-методологічними проблемами, які потребують розв'язання на етапі розбудови системи забезпечення національної стійкості України є:

1) на світоглядному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України:

відсутність адекватних уявлень про національну стійкість в умовах динамічного безпекового середовища;

відсутність адекватних уявлень про загрози національній безпеці України в умовах ведення проти неї гібридної війни Росією;

2) на методологічному рівні діяльності суб'єктів національної стійкості України:

відсутність систематизованих знань з проблематики кризових ситуацій/криз гібридного характеру, проблематики каскадного ефекту розгортання згаданих криз, відсутність методик діагностування та прогнозування наслідків розгортання згаданих криз;

відсутність системності в розробці термінологічного апарату проблематики забезпечення національної стійкості, наявні розбіжності у вживанні термінів в офіційному дискурсі державного управління національною безпекою. Це, значною мірою, а інколи й визначальним чином негативно

впливає на розробку та впровадження в державно-управлінську практику сучасних технологій кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони України;

надання переваги в державно-управлінській практиці реагування на кризові ситуації/кризи, що загрожують національній безпеці методам реактивного реагування та обмаль наукових розробок з проблем проактивного реагування;

невизначеність перспективних функціональної, інформаційної, інституційної моделей системи забезпечення національної стійкості України в контексті вимог динамічного безпекового середовища щодо своєчасного й адекватного реагування на кризи, що загрожують національній безпеці;

брак систематизованих знань щодо позитивного досвіду держав-членів НАТО у сфері кризового менеджменту;

3) на інституційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України:

недосконалість системи забезпечення національної стійкості України загалом, й конкретних механізмів зокрема;

недосконалість механізмів організації взаємодії і координації дій суб'єктів забезпечення національної стійкості України;

4) на організаційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України:

низький рівень взаємодії та комунікації між суб'єктами забезпечення національної стійкості;

недостатній рівень взаємодії з НАТО з питань впровадження стандартів кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони.

На підставі аналізу результатів наукових досліджень [3–12] можна констатувати, що державне проектування та конструювання системи забезпечення національної стійкості України передбачає використання:

теорії війни, яка розглядає концептуальні ідеї інспірування кризових ситуацій/криз в державі-мішені агресії, категоріально-понятійний апарат, форми ведення сучасних війн, цілі й завдання управління кризами в державі-мішені агресії в інтересах досягнення перемоги у війні;

теорій міжнародної та національної безпеки, які розглядають: парадигми національної безпеки — парадигма захищеності національних інтересів та парадигма суспільного розвитку; синергетичний і діяльнісний підходів до розуміння міжнародної та національної безпеки;

теорії національної стійкості, що розкриває закономірності гарантування національної стійкості в умовах глобальних трансформацій та динамічного безпекового середовища, гібридних війн;

теорії державного управління національною безпекою, що розкриває теоретико-методологічні засади управління сектором безпеки і оборони, основи прийняття державно-управлінських рішень у сфері

національної безпеки, планування довгострокової і поточної політики національної безпеки, розглядає місію, функції та завдання систем забезпечення національної безпеки і національної стійкості;

інституціоналізму, що розкриває теоретико-методологічні засади взаємодії держави та громадянського суспільства в процесі розроблення й реалізації політики національної безпеки.

Наступним кроком розвитку системи забезпечення національної стійкості є моделювання, державне проектування та конструювання вказаної системи. Це, в свою чергу, передбачає розробку перспективної моделі системи забезпечення національної стійкості в контексті вимог:

а) гарантування національної безпеки й національної стійкості в умовах динамічного безпекового середовища, яке є джерелом нових криз та загроз, переважно гібридного характеру;

б) своєчасного й адекватного реактивного та проактивного реагування на кризи, що загрожують національній безпеці;

в) стандартизації процесу реагування на виявлені кризи відповідно норм протоколів кризового менеджменту НАТО;

г) технологізації реагування на кризи, що загрожують національній безпеці.

В процесі моделювання, державного проектування та конструювання системи забезпечення національної стійкості України необхідно враховувати загальні та організаційні принципи функціонування системи забезпечення національної безпеки [8], а також принципи соціального проектування системи національної безпеки [7].

Загальними принципами функціонування системи забезпечення національної стійкості України є [2]:

законність, цілісність, підзвітність і відповідальність;

оптимальне поєднання та збалансованість інтересів у таких сферах життєдіяльності українського суспільства, як: національна безпека, національна стійкість, суспільний розвиток;

єдність підходів у розробці й реалізації заходів по виконанню завдань забезпечення національної стійкості;

науковість, системно-комплексний підхід до розвитку системи забезпечення національної стійкості.

Спеціальними (організаційними) принципами діяльності системи забезпечення національної стійкості є:

принцип підпорядкованості місії, функцій та завдань системи забезпечення національної стійкості України положенням чинного законодавства у галузі національної безпеки і оборони, національним цілям визначених у Стратегії національної безпеки України, що забезпечує цілісність вказаної системи;

принцип оптимальної відповідності цілей системи забезпечення національної стійкості, її структури

та функцій завданням реактивного і проактивного реагування на кризи, що загрожують національній безпеці, логіці державно-управлінських процесів взаємодії суб'єктів забезпечення національної стійкості;

принципи плановості і послідовності реалізації управлінського впливу на процеси реактивного і проактивного реагування на кризи у сфері національної безпеки і оборони;

принцип оперативності, який передбачає своєчасність та адекватність заходів реагування на кризи у сфері національної безпеки і оборони, що обумовлено мінливістю безпекового середовища та потенційними каскадними ефектами розгортання кризових ситуацій/криз різного характеру.

Принципами державного проектування системи забезпечення національної стійкості є:

спрямованість — підпорядкованість меті і завданню своєчасного й адекватного кризового реагування у сфері національної безпеки і оборони;

результативність — здатність забезпечувати досягнення запланованих результатів кризового менеджменту;

надійність — здатність з належною ймовірністю забезпечувати отримання запланованого результату кризового менеджменту;

економічність — здатність досягати результати з найменшими затратами часу і засобів;

принцип врахування всезагальних зв'язків у сфері національної безпеки і оборони.

Є сенс зауважити, що в ході російсько-українській війні РФ методично застосовує технології гібридної та тотальної війн, кінцевим результатом застосування яких передбачено руйнування [13]:

інтегральної могутності Української держави (параметри могутності держави: управління; територія; природні ресурси; населення; економіка; культура і релігія; наука і освіта; армія (збройні сили); зовнішня політика (геополітичне середовище);

системи національної стійкості (складові: динамічна, організаційна, інституційна стійкість держави);

спроможностей та стратегічної готовності Української держави до своєчасного й адекватного реагування на загрози національній безпеці у різних сферах життєдіяльності суспільства.

Вказані деструктивні чинники зовнішнього безпекового середовища — агресія РФ та ведення нею гібридної та тотальної війни, визначальним чином впливають на визначення місії національної системи стійкості України.

Місією національної системи стійкості пропонуємо визначити гарантування національної стійкості в умовах динамічного безпекового середовища.

За сучасних умов російсько-української війни, постає нагальна необхідність вжиття невідкладних заходів щодо забезпечення динамічної стійкості Української держави задля гарантування й розвитку національної могутності. Під поняттям «динамічна

стійкість держави/гомеостаз держави» будемо розуміти підтримку у допустимих межах критичних значень параметрів безпеки у різних сферах життєдіяльності суспільства, що визначають можливість існування держави як складної саморегулюючої системи [14, с. 196–197].

Лише за умов наявності належного рівня національної могутності Українська держава буде спроможна до реалізації нею аксіом воєнної політики в умовах війни. Останні формують передумови досягнення перемоги у війні [14, с. 199]:

1. Визначеність політичних цілей війни.
2. Віра в перемогу та суспільна єдність «народ — армія — держава» з питань збройного захисту Батьківщини.
3. Стійка мотиваційна готовність військовослужбовців національних військових формувань до збройного захисту Батьківщини.
4. Віра військовослужбовців національних військових формувань в силу своєї зброї.
5. Оптимальний баланс між рівнем гарантованого забезпечення воєнної безпеки держави та її економічними можливостями.
6. Оптимальний баланс між рівнем гарантованого забезпечення воєнної безпеки держави та її військово-технічними можливостями.

При цьому, для досягнення перемоги у війні необхідно брати до уваги розуміння сутності перемоги у трьох контекстах: військовому, політичному та праксеологічному [15].

У військовому контексті сутність перемоги у війні полягає в нанесенні поразки противнику і досягнення однією із воюючих сторін (державою, коаліцією, політичним рухом) політичних і воєнно-стратегічних цілей війни. Безпосереднім результатом перемоги є припинення воєнних дій на умовах переможця, що оформлюється міжнародно-правовим документом: актом про капітуляцію, угодою про перемир'я, мирним договором. Джерелом перемоги у війні слугує сукупність всіх матеріальних і духовних сил держави та ефективність їхнього використання, яка виражається у військовій могутності.

У політичному контексті сутність перемоги у війні полягає в підпорядкуванні держави-супротивника цілям і завданням дипломатико-стратегічній діяльності держави-переможця. Безпосереднім результатом перемоги є зміна курсу держави-супротивника в інтересах національної безпеки держави-переможця.

У праксеологічному контексті перемога у війні є досягнення державою-переможцем миру кращого ніж до війни.

На нашу думку, саме таке розуміння перемоги у війні дозволяє вибудувати систему зовнішньополітичної та воєнно-політичної діяльності держави, яка дозволить створити передумови для досягнення перемоги України у війні, яку розв'язала Росія.

Місією системи забезпечення національної стійкості, як складової системи національної стійкості,

пропонуємо визначити своєчасне виявлення кризових ситуацій/криз, що загрожують національній безпеці, загроз національним інтересам та адекватне реактивне й проактивне реагування на них задля гарантування сталого функціонування системи національної безпеки України з питань протистояння загрозам будь-якого походження і характеру. Зокрема, в Концепції забезпечення національної системи стійкості термін «організаційна стійкість» трактується як «здатність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій ідентифікувати, готуватися, реагувати на загрози, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування до, під час і після настання кризової ситуації задля збереження функціонування і подальшого розвитку» [2]. Тобто, в чинному законодавстві України наразі визначено засади формування інституту адаптивної ефективності системи забезпечення національної безпеки загалом, й системи забезпечення національної стійкості, зокрема. Цей інститут регулює здатність вказаних систем вчасно адаптуватися до вимог своєчасного й адекватного реагування на загрози національній безпеці в контексті трансформацій внутрішнього та зовнішнього безпекового середовища України.

Система забезпечення національної стійкості України, має відповідні функції, що реалізуються шляхом виконання конкретних завдань:

1. Організаційно-управлінська функція забезпечує організацію та управління в системі забезпечення національної стійкості й передбачає виконання завдань:

визначення організаційно-правових засад реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони;

визначення та реалізація цілей реактивного і проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони;

планування заходів реактивного і проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони;

організація здійснення заходів реактивного і проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони.

2. Основоположна функція забезпечує реалізацію проактивного і реактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони. Ця функція передбачає виконання низки завдань:

проактивне реагування — це запобігання реалізації кризових ситуацій у сфері національної безпеки і оборони;

реактивне реагування — це мінімізація, локалізація, ліквідація негативних наслідків реалізації криз у сфері національної безпеки і оборони.

3. Аналітична функція забезпечує управлінською інформацією суб'єкти забезпечення національної стійкості. Ця функція передбачає виконання завдань:

створення банку даних щодо кризових ситуацій/криз у сфері національної безпеки і оборони;

своєчасне виявлення та оцінка рівня розгортання кризових ситуацій/криз у сфері національної безпеки і оборони, розробка рекомендацій відповідним суб'єктам забезпечення національної стійкості стосовно реагування на ці кризові ситуації/кризи.

4. Прогностична функція забезпечує прогностичною інформацією суб'єкти забезпечення національної стійкості щодо тенденцій розвитку кризових ситуацій/криз, що передбачає виконання завдань:

прогнозування тенденцій розвитку кризових ситуацій/криз у сфері національної безпеки і оборони, розробка рекомендацій органам державного управління щодо кризового менеджменту;

прогнозування тенденцій розвитку суспільно-політичної ситуації та безпекової ситуації в інтересах забезпечення динамічної стійкості держави.

5. Інформаційна функція передбачає збирання та опрацювання інформації щодо проблем забезпечення національної стійкості, розповсюдження цієї інформації серед суспільства. Ця функція передбачає виконання завдань:

суспільно-політичне інформування про факти розвідувально-підривної діяльності недружньої держави або держави-агресора, що спрямовані на інспірування криз у сфері національної безпеки і оборони;

аналіз змісту новинних матеріалів національних та закордонних ЗМІ на предмет інформаційних приводів інспірування кризових ситуацій/криз у сфері національної безпеки і оборони;

формування позитивного іміджу суб'єктів забезпечення національної стійкості серед українського населення та посилення авторитету згаданих суб'єктів в українському суспільстві;

інформаційне супроводження політики забезпечення національної стійкості України.

6. Координаційна функція, що забезпечує взаємодію суб'єктів забезпечення національної стійкості на основі оцінки рівня розгортання кризових ситуацій/криз у сфері національної безпеки і оборони України. Ця функція передбачає виконання таких завдань, як:

оцінка результативності дій щодо реактивного і проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони України;

координація діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості з питань реактивного і проактивного реагування на згадані кризові ситуації/кризи.

Шляхами розв'язання проблем, які пов'язані із розвитком системи забезпечення національної стійкості України в сучасних умовах динамічного безпекового середовища є структурно-функціональне моделювання, інституційне проектування перспективної моделі згаданої системи, а також державне конструювання цієї системи. Останнє передбачає впровадження перспективної моделі системи забез-

печення національної стійкості України в державно-управлінську практику у відповідності із вимогами щодо виконання нею вище визначених завдань.

Перспективна модель системи забезпечення національної стійкості України містить складові: функціональна, інформаційна, інституційна моделі згаданої системи.

Перспективна функціональна модель системи забезпечення національної стійкості України передбачає функціонування вказаної системи у двох режимах:

режим проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони — це головне завдання кризового менеджменту у цій сфері;

режим реактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони — це часткове завдання кризового менеджменту у цій сфері.

Функціональна модель системи забезпечення національної стійкості України структурно містить три блоки:

Рефлексивний блок: соціально-психологічні механізми усвідомлення проблематики виявлення та реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони, інформаційно-аналітичний механізм та механізм науково-методичного забезпечення реагування на згадані кризи.

Організаційно-управлінський блок: організаційно-правовий та інституційний механізми, механізм розвитку та механізми керування системою забезпечення національної стійкості: механізм кадрового, адміністративного, технічного та ресурсного забезпечення національної стійкості.

Інструментальний блок: механізми взаємодії між суб'єктами забезпечення національної стійкості, механізми проактивного і реактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони.

Перспективна інформаційна модель системи забезпечення національної стійкості України передбачає:

комплексне застосування в інтересах реактивного та проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони державно-управлінської аналітики;

розробку паспортів кризових ситуацій/криз у сфері національної безпеки і оборони та технологій реагування на них.

Перспективна інформаційна модель системи забезпечення національної стійкості України структурно повинна містити чотири блоки:

1 блок. Нормативно-правова модель: закони, стратегії, концепції, програми на основі яких формується та функціонує система забезпечення національної стійкості.

2 блок. Ситуативна модель: блок даних кризових ситуацій/криз у сфері національної безпеки

і оборони; блок ситуацій — опис ситуацій реалізації відповідних кризових ситуацій/криз у сфері національної безпеки і оборони.

3 блок. Концептуальна модель: цільовий блок — формулювання цілей проактивного і реактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони; блок вибору — вибір критерію оптимальності дій реагування на згадані кризові ситуації/кризи.

4 блок. Математична модель: система математичних співвідношень, які описують процес забезпечення національної стійкості.

5 блок. Модель розробки варіантів державно-управлінських рішень щодо реактивного і проактивного реагування на кризові ситуації/кризи у сфері національної безпеки і оборони, щодо розвитку системи забезпечення національної стійкості, щодо пріоритетів довгострокової та поточної політики забезпечення національної стійкості.

Перспективна інституційна модель системи забезпечення національної стійкості повинна структурно містити механізми:

механізм інформаційного забезпечення національної стійкості;

механізм інформаційно-аналітичного забезпечення національної стійкості;

механізм забезпечення управлінської взаємодії суб'єктів забезпечення державної безпеки;

механізми забезпечення інформаційної та організаційної взаємодії між суб'єктами забезпечення національної стійкості;

механізм науково-методичного забезпечення національної стійкості;

механізм забезпечення організаційної безпеки державно-управлінського простору у сфері національної безпеки і оборони;

механізм забезпечення інтелектуальної безпеки вищого керівництва держави з питань національної безпеки і національної стійкості.

Напрямами впровадження перспективної моделі системи забезпечення національної стійкості України є:

політико-правове конструювання, що передбачає розробку нормативно-правової бази у сфері національної стійкості;

структурно-функціональне конструювання, що передбачає створення нових елементів, структур, підсистем, механізмів забезпечення національної стійкості, встановлення функціональних зв'язків між ними;

просторове та часове конструювання, що передбачає розміщення створення нових елементів, структур, підсистем, механізмів забезпечення національної стійкості в структурі сектору безпеки і оборони;

організаційне конструювання, що передбачає формування алгоритмів функціонування системи забезпечення національної стійкості України та алгоритми розвитку згаданої системи;

операційно-діяльнісне конструювання, що передбачає розробку правил і принципів діяльності у сфері забезпечення національної стійкості України.

Акцентуємо увагу на організаційному конструюванні національної системи стійкості, зокрема розробці циклу забезпечення національної стійкості. Під останнім пропонуємо розуміти повторювану сукупність послідовно здійснюваних операцій, що складають технологію процесу функціонування та управління розвитком національної системи стійкості в умовах динамічного безпекового середовища.

Є сенс зауважити, що забезпечення національної стійкості є безперервним, циклічним процесом, що структурно включає в себе два цикли:

а) цикл функціонування національної системи стійкості;

б) управлінський цикл проектної діяльності у сфері розвитку національної системи стійкості.

Цикл функціонування національної системи стійкості структурно включає в себе етапи:

I етап: діагностика загроз національній безпеці, кризових ситуацій/криз, що загрожують національній безпеці:

моніторинг зовнішнього та внутрішнього безпекового середовища на предмет загроз національній безпеці, кризових ситуацій/криз, що загрожують національній безпеці;

ідентифікація, оцінювання та визначення пріоритетності загроз національній безпеці, кризових ситуацій/криз, що загрожують національній безпеці та ризиків у сфері забезпечення національної стійкості;

II етап: прогнозування тенденцій розвитку загроз національній безпеці, кризових ситуацій/криз, що загрожують національній безпеці:

прогнозування тенденцій розвитку кризових ситуацій/криз та їх наслідків для національної безпеки;

прогнозування тенденцій розвитку потенційних/реальних загроз національній безпеці та наслідків їх реалізації для національної стійкості;

III етап: підготовка та прийняття управлінського рішення щодо реагування на загрози національній безпеці, кризові ситуації/кризи, що загрожують національній безпеці:

розробка задуму реагування на кризові ситуації/кризи та загрози національній безпеці в інтересах забезпечення національної стійкості загалом, й динамічної стійкості держави зокрема;

визначення цілей реагування на кризові ситуації/кризи та загрози національній безпеці в інтересах забезпечення національної стійкості;

оцінювання основних спроможностей національної системи стійкості щодо реагування на виявлені кризові ситуації/кризи та загрози національній безпеці;

розробка варіантів управлінських рішень щодо реагування на виявлені кризові ситуації/кризи, загрози національній безпеці та оцінка наслідків їх прийняття для гарантування національної безпеки;

прийняття управлінського рішення щодо реагування на виявлені кризові ситуації/кризи, загрози національній безпеці;

IV етап: доведення рішення до організаторів виконання та виконавців управлінського рішення щодо реагування на загрози національній безпеці, кризові ситуації/кризи, що загрожують національній безпеці;

V етап: планування заходів по реалізації управлінського рішення щодо реагування на виявлені кризові ситуації/кризи, загрози національній безпеці;

VI етап: організація та здійснення заходів реагування на виявлені кризові ситуації/кризи, загрози національній безпеці, взаємодії між виконавцями реагування та координація їх зусиль;

VII етап: моніторинг ходу виконання заходів реагування на виявлені кризові ситуації/кризи, загрози національній безпеці;

VIII етап: аналіз результатів реагування на виявлені кризові ситуації/кризи, загрози національній безпеці та внесення відповідних коректив до плану реагування;

Управлінський цикл проектної діяльності у сфері розвитку національної системи стійкості структурно включає в себе етапи:

IX етап: формулювання актуальних проблем, які мали місце в ході виконання заходів реагування на виявлені кризові ситуації/кризи, загрози національній безпеці;

X етап: визначення шляхів розв'язання актуальних проблем, які мали місце в ході виконання заходів забезпечення національної стійкості:

а) в інтересах підвищення ефективності ситуаційного управління національною системою стійкості: корегування управлінського рішення, що полягає у внесенні уточнень та змін в управлінські рішення, що були прийняті раніше;

регулювання національної системи стійкості полягає у поточному розпорядництві, під час якого суб'єкт управління оперативно втручається у діяльність підлеглих йому структурних підрозділів та окремих виконавців з метою зміни потоків управлінської інформації, ресурсного, технічного та інших видів забезпечення кризового менеджменту;

б) в інтересах стратегічного управління розвитком національної системи стійкості, а саме:

визначення вимог щодо основних спроможностей національної системи стійкості для реагування на нові кризові ситуації/кризи та загрози національній безпеці в інтересах забезпечення національної стійкості в умовах динамічного безпекового середовища;

визначення пріоритетних напрямів розвитку національної системи стійкості;

планування розвитку та утримання основних спроможностей національної системи стійкості, створення нових критично необхідних спроможностей щодо забезпечення національної стійкості з урахуванням появи нових гібридних загроз національній безпеці в динамічному безпековому середовищі.

Висновки.

1. Встановлено, що актуальними теоретико-методологічними проблемами розвитку системи забезпечення національної стійкості України є:

- 1) на світоглядному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України: відсутність адекватних уявлень про національну стійкість в умовах динамічного безпекового середовища, про загрози національній безпеці України в умовах ведення гібридної російсько-української війни;
- 2) на методологічному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України: відсутність систематизованих знань з проблематики кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони; відсутність системності в розробці термінологічного апарату проблематики забезпечення національної стійкості; надання переваги методам реактивного реагування в державно-управлінській практиці кризового менеджменту; невизначеність перспективних функціональної, інформаційної, інституційної моделей системи забезпечення національної стійкості України в контексті вимог динамічного безпекового середовища щодо своєчасного й адекватного реагування на кризи, що загрожують національній безпеці; брак систематизованих знань щодо позитивного досвіду держав-членів НАТО у сфері кризового менеджменту;
- 3) на інституційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України: недосконалість системи забезпечення національної стійкості України загалом, й конкретних механізмів зокрема;
- 4) на організаційному рівні діяльності суб'єктів забезпечення національної стійкості України: низький рівень взаємодії та комунікації між суб'єктами забезпечення національної стійкості; недостатній рівень взаємодії з НАТО з питань впровадження стандартів кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони.

2. Обґрунтовано, що державне проектування і конструювання системи забезпечення національної стійкості має здійснюватися в рамках теорії війни, теорій міжнародної та національної безпеки, теорії державного управління національною безпекою, інституціоналізму, теорії національної стійкості.

3. Доведено, що в процесі державного проектування та конструювання системи забезпечення національної стійкості України необхідно враховувати загальні та організаційні принципи функціонування системи забезпечення національної безпеки, принципи державного проектування системи національної безпеки, принципи розбудови та функціонування національної системи стійкості.

4. Місією системи національної стійкості запропоновано визначити гарантування національної стійкості в умовах динамічного безпекового середовища. Місією системи забезпечення національної стійкості,

як складової системи національної стійкості, запропоновано визначити своєчасне виявлення кризових ситуацій/криз, що загрожують національній безпеці та адекватне реактивне й проактивне реагування на згадані кризові ситуації/кризи.

5. Шляхами розв'язання сформульованих теоретико-методологічних проблем, пов'язаних із вдосконалення системи забезпечення національної стійкості України в сучасних умовах є структурно-функціональне моделювання, державне проектування

і конструювання перспективної моделі вказаної системи. Це передбачає розробку функціональної, інформаційної, інституційної перспективних моделей системи забезпечення національної стійкості України та впровадження їх у державно-управлінську практику у сфері забезпечення національної стійкості України.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на політико-правовому конструюванні системи кризового менеджменту у сфері національної безпеки і оборони України.

Література

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 16.06.2024).
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 20 серпня 2021 року № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (дата звернення: 16.06.2024).
3. Безпека сталого розвитку України: побудова в умовах глобальних викликів : монографія / кол. авторів: В.О. Ананьїн, В.В. Горлинський, О.О. Пучков та ін.; за ред. В.О. Ананьїна. К. ІСЗІ НТУУ «КПІ», 2009. 271 с.
4. Горлинський В.В. Філософія безпеки і сталого людського розвитку: ціннісний вимір : монографія. К. : Вид. ПАРАПАН, 2011. 378 с.
5. Абрамов В.І. Духовність суспільства: методологія системного вивчення: монографія. К. : КНЕУ, 2004. 236 с.
6. Методологія стратегічного планування в умовах глобальних загроз національній безпеці та міжнародній стабільності: монографія/ кол. авт.: В.І. Абрамов, Т.В. Запорожець, Р.Р. Марутян та ін.; за заг. ред.. Л.М. Шипілової. К.: НАДУ. 2018. 232 с.
7. Шевченко М.М. Соціально-філософська концепція науково-освітнього забезпечення публічного управління у сфері національної безпеки України. *Гілея*. 2018. Вип. 134. С. 320–325.
8. Шляхи удосконалення системи державного управління забезпеченням національної безпеки України : монографія / авт. кол.: Г.П. Ситник, В.І. Абрамов, М.М. Шевченко та ін.; за ред. Г.П. Ситника, В.І. Абрамова. К. : МАЙ-СТЕР КНИГ, 2012. 536 с.
9. Семенченко А.І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України : монографія. К. : НАДУ, 2008. 428 с.
10. Сурмин Ю.П. Социальное проектирование в кризисном обществе: методологический аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 3. С. 5–17.
11. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. К. : НІСД, 2022. 456 с.
12. Іванова В.М. Забезпечення зовнішньоекономічної безпеки України в системі публічного управління : монографія. Вінниця : ТВОРИ, 2024. 336 с.
13. Шевченко М.М., Чигринський В.А. Особливості реалізації настанов стратегічної культури Росії в ході російсько-української війни. *Міжнародна безпека у світлі глобальних викликів. Країни Балтії — Україна: єдність, підтримка, перемога: зб. наук. пр.* К. : КНЕУ, 2023. С. 66–70. URL: https://lib.kneu.edu.ua/ua/e_resours_bibl/elek_bibl_litr/ (дата звернення: 16.06.2024).
14. Давиденко О.Г., Соколов В.А., Шевченко М.М. Концептуальні засади забезпечення динамічної стійкості Української держави в умовах російсько-української війни. *Досвід застосування збройних сил у світових війнах і воєнних конфліктах ХХ — початку ХХІ ст.: тенденції та закономірності: зб. наук. пр.* / кол. авторів. За ред. І.І. Фурмана. К. : «Компринт», 2024. Вип. 13. С. 196–200.
15. Шевченко М.М. Феноменологічна модель перемоги: сутність і сучасне підтвердження в умовах російсько-української війни. *Формування «образу перемоги» у війнах та воєнно-політичних конфліктах: сучасність та історична ретроспектива: матеріали науково-практичного семінару* / кол. авторів. За заг. ред. В.М. Мороза. К. : НДЦГПЗСУ, 2024. Вип. 2. С. 11–15.

References

1. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy “Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku № 392/2020 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].

2. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy "Pro zaprovadzhennia natsionalnoi systemy stiikosti": Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 20 serpnia 2021 roku № 479/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> [in Ukrainian].
3. Bezpeka staloho rozvytku Ukrainy: pobudova v umovakh hlobalnykh vyklykiv: monohrafiia. Kol. avtoriv: V. O. Ananin, V. V. Horlynskyi, O. O. Puchkov ta in.; za red. V. O. Ananina. K. ISZZI NTUU "KPI", 2009. 271 s. [in Ukrainian].
4. Horlynskyi V. V. Filozofia bezpeky i staloho liudskoho rozvytku: tsinnisnyi vymir: monohrafiia. K.: Vyd. PARAPAN, 2011. 378 s. [in Ukrainian].
5. Abramov V. I. Dukhovnist suspilstva: metodolohiia systemnoho vyvchennia: monohrafiia. K.: KNEU, 2004. 236 s. [in Ukrainian].
6. Metodolohiia stratehichnoho planuvannia v umovakh hlobalnykh zahroz natsionalnii bezpetsi ta mizhnarodnii stabilnosti: monohrafiia/ kol. avt.: V. I. Abramov, T. V. Zaporozhets, R. R. Marutian ta in.; za zah. red.. L. M. Shypilovoi. K.: NADU. 2018. 232 s. [in Ukrainian].
7. Shevchenko M. M. Sotsialno-filozofska kontseptsiiia nauko-ovsitnoho zabezpechennia publicnogo upravlinnia u sferi natsionalnoi bezpeky Ukrainy. *Hileia*. 2018. Vyp. 134. S. 320–325 [in Ukrainian].
8. Shliakhy udoskonalennia systemy derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia. Avt. kol.: H. P. Sytnyk, V. I. Abramov, M. M. Shevchenko ta in.; za red. H. P. Sytnyka, V. I. Abramova. K.: MAISTER KNYH, 2012. 536 s. [in Ukrainian].
9. Semenchenko A. I. Metodolohiia stratehichnoho planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy: monohrafiia. K.: NADU, 2008. 428 s. [in Ukrainian].
10. Surmyn Yu. P. Sotsyalnoe proektyrovanye v kryzysnom obshchestve: metodolohicheskyi aspekt. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*. 2014. № 3. S. 5–17 [in Ukrainian].
11. Reznikova O. O. Natsionalna stiikist v umovakh minlyvoho bezpekovooho seredovyshcha: monohrafiia. K.: NISD, 2022. 456 s. [in Ukrainian].
12. Ivanova V. M. Zabezpechennia zovnishnoekonomichnoi bezpeky Ukrainy v systemi publicnogo upravlinnia: monohrafiia. Vinnytsia: TVORY, 2024. 336 s. [in Ukrainian].
13. Shevchenko M. M., Chyhrynskyi V. A. Osoblyvosti realizatsii nastanov stratehichnoi kultury Rosii v khodi rosiisko-ukrainskoi viiny. *Mizhnarodna bezpeka u svitli hlobalnykh vyklykiv. Krainy Baltii — Ukraina: yednist, pidtrymka, peremoha: zb. nauk. pr.* K.: KNEU, 2023. S. 66–70. URL: https://lib.kneu.edu.ua/ua/e_resours_bibl/elek_bibl_litr/ [in Ukrainian].
14. Davydenko O. H., Sokolov V. A., Shevchenko M. M. Kontseptualni zasady zabezpechennia dynamichnoi stiikosti Ukrainskoi derzhavy v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny. *Dosvid zastosuvannia zbroinykh syl u svitovykh viinakh i voien-nykh konfliktakh KhKh — pochatku KhKhI st.: tendentsii ta zakonomirnosti: zb. nauk. pr.* Kol. avtoriv. Za red. I. I Furmana. K.: "Kompynt", 2024. Vyp. 13. S. 196–200 [in Ukrainian].
15. Shevchenko M. M. Fenomenolohichna model peremohy: sutnist i suchasne pidtverdzhennia v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny. *Formuvannia "obrazu peremohy" u viinakh ta voienno-politychnykh konfliktakh: suchasnist ta istorychna retrospektyva: materialy nauko-ovpratychnoho seminaru*. Kol. avtoriv. Za zah. red. V. M. Moroza. K.: NDTsHPZSU, 2024. Vyp. 2. S. 11–15 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.08.2024

УДК 351.355:316.46(477)

Чайковський Андрій Романович

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Chaikovskiy Andrii

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

ORCID: 0009-0003-9079-0033

Седов Георгій Юрійович

*аспірант кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Siedov Heorhii

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

ORCID: 0009-0009-5672-8109

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10232

ВІЙСЬКОВЕ ЛІДЕРСТВО: ПОНЯТТЯ ТА ЗМІСТОВНЕ НАПОВНЕННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

MILITARY LEADERSHIP: CONCEPT AND CONTENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. Статтю присвячено сутності та змістовному наповненню феномену військового лідерства. Сучасна проблематика здійснення аналізу теоретичних підходів до сутності понять «військовий лідер», «військове лідерство» безперечно є важливим і актуальним для науки публічного управління. Термінологічні підходи до визначення військового лідера, військового лідерства у наукових працях не мають усталених загальноприйнятих визначень. В залежності від умов та середовища дослідження цього феномена простежується різноманіття способів та підходів стосовно його вивчення. Актуальність означеної проблематики зумовлена й сучасною безпековою ситуацією в державі та стратегічним курсом України щодо вступу до євроатлантичного альянсу.

Мета. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності й змістовного наповнення військового лідерства, що зумовлено узагальненням наукових підходів й законодавчих актів до понять, змістовного наповнення досліджуваної категорії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові документи з питань дослідження військового лідерства; 2) наукові праці дослідників, де з'ясовано підходи до сутності понять «лідер», «військовий лідер», «лідерство», «військове лідерство», виділення суттєвих ознак лідерства, теоретичні засади змістовного наповнення феномену військового лідерства.

Отримання результатів, викладених у цій публікації, будується на засадничих положеннях з основ теорії державного управління, досягненнях сучасної наукової думки. Методологічний інструментарій передбачає використання як загальнонаукових методів пізнання, так й спеціальних. Методологічну засаду дослідження становить діалектичний метод, що надав змогу з'ясувати сутність лідера, лідерства, військового лідера та військового лідерства, визначити його змістовне наповнення та особливості. Методом систематизації було згруповано наукові підходи до ключових понять в сучасних умовах. Використання методів аналізу та синтезу надало можливість розмежувати відповідні поняття та явища, виявити їх специфічні риси, а також здійснити порівняльні характеристики різних підходів щодо їх особливостей. Метод моделювання дозволив обґрунтувати авторську позицію щодо розуміння досліджуваного феномену військового лідерства.

Результати. Аналіз дослідження дозволяє стверджувати, що військовий лідер визначається як особа, що наділена низкою властивих якостей для досягнення відповідних завдань (мети) та запропоновано авторське визначення даної

дефініції. Встановлено, що військовий лідер є військовим суб'єктом, який має необхідні якості для впливу на підрозділ, можливості реалізації ефективного управління військовими підрозділами (групами); становище (статусні позиції) певного військового суб'єкта в військовому підрозділі, його соціальна характеристика, здібності впливу, а також практична складова реалізації лідерських управлінських здібностей, ефективність владного впливу на інших військовослужбовців. З'ясовано, що термін «лідерство» як й «лідер» не має усталеного загальноприйнятого визначення. В залежності від умов і середовища дослідження даного феномена прослідковується різноманіття способів і підходів стосовно його вивчення. Найчастіше їх ідентифікують із ідеалом персональної поведінки чи процесом, що впливає ефективно на навколишній соціум. З'ясовано, що сутність військового лідерства носить двоякий характер: набір специфічних лідерських характеристик індивідів; безпосередні лідерські поведінкові практики, а також запропоновано авторську інтерпретацію цієї категорії. Дослідження військового лідерства надало можливість визначити комплекс особливостей цієї категорії. Встановлено особливості прояву військового лідерства в військовому середовищі. Акцентовано, що значний вплив на військових лідерів має емоційна складова. Поміж тим, ще одним важливим аспектом лідерства в публічному управлінні під час режиму воєнного стану визначено психологічне. З'ясовано, що військове лідерство в собі органічно поєднує внутрішню та зовнішню сферу життєдіяльності лідера. Охарактеризована структура військового лідерства.

Перспективи. На основі отриманих результатів в подальших дослідженнях акцент має бути зроблений на професійному розвитку військового лідерства, його лідерських компетентностях, підходах до цього явища в провідних зарубіжних державах. Дослідження військового лідерства потребує комплексного підходу до вивчення різноманітних аспектів прояву цього феномену з урахуванням новітніх викликів сьогодення та євроатлантичних й євроінтеграційних прагнень нашої держави.

Ключові слова: лідер, лідерство, військовий лідер, військове лідерство, воєнний стан, національна безпека, Збройні Сили України, військовослужбовець, публічне управління.

Summary. Introduction. The article is devoted to the essence and content of the phenomenon of military leadership. The modern problems of analyzing theoretical approaches to the essence of the concepts "military leader" and "military leadership" are undoubtedly important and relevant for the science of public administration. Terminological approaches to the definition of a military leader, military leadership in scientific works do not have established generally accepted definitions. Depending on the conditions and environment of the study of this phenomenon, a variety of methods and approaches to its study can be traced. The relevance of the above-mentioned issues is due to the current security situation in the country and the strategic course of Ukraine regarding joining the Euro-Atlantic alliance.

Purpose. The purpose of the study is the theoretical substantiation of the essence and meaningful content of military leadership, which is determined by the generalization of scientific approaches and legislative acts to the concepts, meaningful content of the studied category.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal documents on military leadership research issues; 2) scientific works of researchers, which clarify the approaches to the essence of the concepts of "leader", "military leader", "leadership", "military leadership", the selection of essential features of leadership, the theoretical foundations of meaningful content of the phenomenon of military leadership.

Obtaining the results presented in this publication is based on the fundamental principles of the theory of public administration, the achievements of modern scientific thought. The methodological toolkit involves the use of both general scientific methods of cognition and special ones. The methodological basis of the research is the dialectical method, which made it possible to clarify the essence of the leader, leadership, military leader and military leadership, to determine its content and features. Scientific approaches to key concepts in modern conditions were grouped by the method of systematization. The use of methods of analysis and synthesis made it possible to distinguish relevant concepts and phenomena, to identify their specific features, as well as to carry out comparative characteristics of various approaches regarding their features. The modeling method made it possible to substantiate the author's position regarding the understanding of the studied phenomenon of military leadership.

Results. The analysis of the research allows us to assert that a military leader is defined as a person endowed with a number of inherent qualities to achieve relevant tasks (goals), and the author's definition of this definition is proposed. It has been established that a military leader is a military subject who has the necessary qualities to influence a unit, the ability to implement effective management of military units (groups); the position (status positions) of a certain military subject in a military unit, its social characteristics, influencing abilities, as well as the practical component of the implementation of leadership management abilities, the effectiveness of authoritative influence on other military personnel. It was found that the term "leadership" as well as "leader" does not have an established generally accepted definition. Depending on the conditions and environment of the study of this phenomenon, a variety of methods and approaches to its study are followed. Most often, they are identified with the ideal of personal behavior or a process that effectively affects the surrounding society. It was found that the essence of military leadership is twofold: a set of specific leadership characteristics of individuals; direct leadership behavioral practices, as well as the author's interpretation of this category is offered. The study of military leadership provided an opportunity to determine the complex of features of this category. The features of the manifestation of military leadership in the military environment have been established. It is emphasized that the emotional component has a significant impact on military leaders. Meanwhile, another important aspect of leadership in public administration during the martial law regime is psychological. It

was found that military leadership organically combines the internal and external spheres of the leader's life. The structure of military leadership is characterized.

Discussion. Based on the obtained results, further research should focus on the professional development of military leadership, its leadership competencies, approaches to this phenomenon in leading foreign states. The study of military leadership requires a comprehensive approach to the study of various aspects of the manifestation of this phenomenon, taking into account the latest challenges of today and the Euro-Atlantic and European integration aspirations of our state.

Key words: leader, leadership, military leader, military leadership, martial law, national security, Armed Forces of Ukraine, serviceman, public administration.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В сучасних умовах розгляд сутності та змістовного наповнення військового лідерства для нашої держави набуває особливого значення. Зважаючи на повномасштабну військову агресію РФ та прагнень України приєднатися до Північноатлантичного альянсу важливим постає потреба фахівців із відповідним набором таких лідерських якостей, що будуть спроможні ефективно виконувати завдання, об'єднати довкола себе для досягнення суспільно значущої мети. Саме військове лідерство вважається передумовою подальшого успішного функціонування Збройних Сил України. На лідерів покладено важливу роль в ухваленні рішень стратегічного характеру, формування військової стратегії, тактики та забезпечувати результативне функціонування військових підрозділів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, що зачіпають окремі аспекти визначення лідера, військового лідерства (лідера), їх змістовного наповнення розробляли представники державного управління, військової психології, педагогіки. Зокрема, підґрунтям дослідження стали праці таких науковців: В. Алещенко [1], О. Бойко [2], А. Вітченко [3; 4], В. Волобуєв [5], В. Дияк [5], М. Іоффе [8], В. Карпенко [9; 10], Л. Кринець, С. Грилюк, О. Недвига, О. Саєнко [11], Б. Луценко [12], С. Маркова [5], П. Проценко [14], В. Осьодло [1; 4], О. Семененко, Л. Семененко, Ю. Добровольський, О. Водчиць, М. Ярмольчик, С. Пехота [16], Я. Степанюк [17], І. Товма [18], О. Усаченко [19], Г. Чумакова, В. Пасічник [20], Н. Якушко [21] та інші. Зокрема, в цих роботах автори фокусують увагу на понятті лідерства в сучасній науці державного управління [8] та в воєнно-наукових дослідженнях [9]; теоретичних засадах дослідження лідерства в вітчизняній і зарубіжній управлінській науці [21]; теоретичному аналізі феномену військового лідерства [2; 19]; ролі лідерства в публічному управлінні під час воєнного стану [20]; військового лідерстві в умовах всеохоплюючої оборони [1]; духовному потенціалу військового лідерства [3]; моральним якостях військового лідера в умовах російсько-української війни в аспекті формування моральної готовності [11]; основних теоретичних та практичних аспектах розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України [16] тощо.

Високо оцінюючи здобутки цих науковців, вбачаємо необхідність подальших наукових пошуків у окресленій сфері, що обумовлено різними підходами стосовно розуміння поняття «військового лідерства», недостатнім висвітленням в наукових джерелах підходів до змістовного наповнення цієї дефініції, зважаючи на її особливості та сучасні умови.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування сутності й змістовного наповнення військового лідерства в публічному управлінні. Для досягнення цієї мети було визначено наступні завдання: узагальнити теоретичні положення щодо підходів до понять «лідер», «лідерство», «військовий лідер», «військове лідерство»; виявити особливості підходів в законодавчих актах; охарактеризувати змістовне наповнення досліджуваної категорії; подати власну позицію розуміння військового лідерства з огляду на сучасні безпекові виклики.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах режиму воєнного стану надзвичайно важливим постає питання військового лідерства, оскільки сучасний стан вимагає від військовослужбовців не лише професійних навичок, однак і лідерських якостей. Тому нині важко переоцінити роль військового лідерства.

Для комплексного розкриття такого феномену як військове лідерство доцільним вбачається розкрити дефініцію «лідер». У термінологічному словнику з публічного управління дане поняття тлумачиться як: 1) будь-який член співтовариства, який справляє вплив на поведінку людей, формально/неформально здійснює функції управління і користується повагою, авторитетом; 2) особистість з власною системою внутрішніх цінностей, здатна впливати на колективи, надихати співробітників, спрямовувати їх до зміни установок і переконань, активних дій [15, с. 79–80].

У наукових дослідженнях [16, с. 228] поняття військовий лідер пропонують розуміти як особу, що володіє навичками та якостями, які необхідні для керівництва військовим підрозділом, сприяючи досягненню високої ефективності та успішності завдань.

Для успішності становлення військової людини в якості лідера в військовому підрозділі (боездатній команді), йому необхідно вивчати, набувати й демонструвати в складних (екзистенційних, екстремальних, бойових) ситуаціях такі чесноти, якості риси, цінності, властивості, які членами цієї групи, тобто

військовослужбовцями, сприймаються як лідерські, зважаючи на чинники, які вони розглядають, коли приписують успішні здобутки саме лідерству [2, с. 67].

В. Карпенко відмічає, що військовий лідер — це офіцер, який застосовує набутий досвід, заслужений авторитет, особисті лідерські якості, проявляє ініціативу й стресостійкість, самовладання, стриманість, прогностичність, менторство, делегування певних повноважень підлеглим й довіру до них, уміння підкорити волю й поведінку інших військовослужбовців для досягнення мети за будь-яких умов, що зв'язані з високим ступенем невизначеності [9, с. 96–97]; здатний інтегрувати та використовувати на практиці формальні й неформальні методи впливу на волю і поведінку інших військовослужбовців з приводу досягнення поставлених цілей за будь-яких умов, беручи на себе відповідальність за наслідки ухвалених рішень, що зв'язані з високим ступенем летальності [10, с. 192].

Дефініція «військовий лідер» в Доктрині військового лідерства в Збройних Сил України (2024 р.) тлумачиться як військовослужбовець (за відповідних обставин — цивільна посадова особа, працівник), що володіє моральним авторитетом, певними компетентностями й досвідом, здатний критично та креативно мислити, швидко приймати рішення, що в силу взятої на себе відповідальності впливає на особовий склад, здатний мотивувати себе/підлеглих та інших лідерів на добровільне, свідоме виконання завдань з метою досягнення визначеної мети [6, с. 8].

Таким чином, із визначень бачимо, що переважно військовий лідер визначається як особа, яка наділена рядом властивих якостей для досягнення відповідних завдань (мети). Дефініцію «військовий лідер» пропонуємо визначити як особу (військовослужбовця), що має відповідний практичний досвід, володіє лідерськими навичками та компетентностями, користується авторитетом в підлеглих й вдало вміє використовувати на практиці мотиваційні засоби впливу на колектив щодо успішності досягнення поставлених завдань за будь-яких надзвичайних умов.

Резюмуючи вищезазначене, варто відзначити, що військовий лідер є військовим суб'єктом, який має необхідні якості для впливу на підрозділ, можливості реалізації ефективного управління військовими підрозділами (групами); становище (статусні позиції) певного військового суб'єкта в військовому підрозділі, його соціальна характеристика, здібності впливу, а також практична складова реалізації лідерських управлінських здібностей, ефективність владного впливу на інших військовослужбовців.

Термін «лідерство» як і «лідер» теж не має усталеного загальноприйнятого визначення. В залежності від умов і середовища дослідження даного феномена прослідковується різноманіття способів і підходів стосовно його вивчення. На протязі тривалого періоду лідерство здійснює важливу роль в життєдіяльності людини й соціуму, обумовлюючи значний внесок в їхній розвиток й існування; його ототожнюють

із розв'язанням державних проблем, розглядають як певну рушійну силу розвитку суспільства, засіб розв'язання суспільних проблем в сучасних непередбачуваних обставинах. Не дивлячись на складність і суперечливість розуміння дефініцій «лідер» і «лідерство», найчастіше їх ідентифікують із ідеалом персональної поведінки чи процесом, що впливає ефективно на навколишній соціум.

У Енциклопедичному словника з державного управління «лідерство» визначається як здатність керувати та заохочувати членів тих чи інших соціальних груп діяти для досягнення цілей [7, с. 370].

Лідерство у публічно-управлінській діяльності передбачає здобуття максимально ефективних результатів процесу, в період якого розв'язуються політичні, економічні, соціальні й культурні завдання. Це сприяє тому, що лідери прагнуть виконувати функцію відповідних агентів змін, постійно та майстерно налагоджувати взаємозв'язок різних суб'єктів, керуючись партнерськими принципами та опираючись на співпрацю, для вирішення різних за складністю проблем. Рушійна сила, яка направляє розвиток системи управління, полягає в ефективності, що прагне досягнути суспільно значущих цінностей, цілей. Саме цінності є запорукою того, що адаптація людини до сучасних життєвих обставин відбувається на високому рівні [8, с. 132].

Лідерство потрібно розглядати, на думку Н. Якушко, як нову управлінську парадигму, сутність якої відповідає сучасним реаліям та напрямам розвитку суспільства. Автор підкреслює, що імплементація основ лідерства у систему соціального управління має здійснюватися через розбудову індустрії розвитку лідерського потенціалу управлінців, що потребує модернізації визначальних параметрів діючої системи професійної підготовки управлінських кадрів [21, с. 29]. Військове лідерство є ключовим комплексом важливих професійно якостей особистості військовослужбовця, що визначають його спроможність впливати на волю та поведінку інших військовослужбовців для досягнення поставленої мети [10, с. 192]. Таким чином, сутність військового лідерства носить двояку спрямованість: 1) набір специфічних (особливих) лідерських характеристик індивідів; 2) безпосередні лідерські поведінкові практики.

Дослідження військового лідерства має низку особливостей. Передусім, лідерство повинно розглядатися одночасно як специфічна риса людини чи групи, що відображає кореляційний взаємозв'язок військового колективу із життєдіяльністю, яка віддзеркалюється в її завданнях і цілях. Лідерство в цьому випадку посідає роль каталізатора, що є відповідним процесом, який зв'язує та керує цими змінами. Проте цей процес повинен відповідати відповідним вимогам оптимальності щодо завдань (мети) військової служби. Втілення лідерства й здійснення управлінського впливу лідера в військовому середовищі (колективі) створюють кілька особливостей, які надають змогу належним чином налаштувати

процес самоорганізації й самоврядування військово-професійної діяльності.

Військове лідерство вважається: а) багатограним і динамічним процесом, який постійно еволюціонує; б) постійне навчання та самовдосконалення. Ефективне лідерство вибудовується на поєднанні глибоких знань, особистих якостей та практичних навичок, а ефективність лідера залежить від його особистих якостей, контексту, ситуації [5, с. 934–935]. П. Проценко відмічає, що лідерство є повноваженням, що не можна делегувати, а лідер — керівник, який, першочергово, має владу авторитету. Тобто, військовий лідер вміє керувати іншими людьми та має необхідну теоретичну підготовку й практичний досвід. Справжній лідер здатний вести за собою особовий склад й одночасно слідувати за іншими, в умовах викликів і загроз діяти ефективно, приймати важливі рішення, говорити чітко, зрозуміло, ясно, а також спонукати підлеглих до виконання завдань, здійснення героїчних вчинків, підтримувати їх психічну стійкість і віру у перемогу [14, с. 1113].

Таким чином, лідер-військовослужбовець вважається особистістю, на яку покладена велика місія — національна безпека держави й недоторканість її кордонів, подальший розвиток українського суспільства [12, с. 50].

Як відмічає науковці [4, с. 40–41], військове лідерство являє собою сучасну управлінську інновацію, що інтегрує соціальні та професійні виміри діяльності офіцера-лідера, спрямовує його на досягнення лідерської позиції у військовому колективі шляхом впровадження успішних змін за такими напрямками: а) особистісний (самоосвіта, саморозвиток та самовиховання); б) інтерактивний (комунікація, партнерство, взаємодія, змагальність у конкурентному військово-професійному середовищі); в) психолого-педагогічний (діагностика підлеглих, наставницька робота із особовим складом, зміцнення військового колективу, злагодження команди).

У Доктрині військового лідерства [6] термін «військове лідерство» визначено як «процес впливу військовослужбовців на особовий склад, який здійснюється на основі морального авторитету, практичного досвіду та компетентності, з метою успішного виконання поставлених завдань і досягнення визначеної мети». Здійснюється вплив безпосередньо: через віддання наказів, стимулювання й мотивацію, контроль за додержанням вимог та опосередковано — шляхом власного прикладу, внутрішню комунікацію й формування організаційної культури.

Відповідно до вищезгаданого документу військове лідерство може реалізовано бути на наступних рівнях: 1) тактичному шляхом формулювання мети та мотивування особового складу виконувати завдання за призначенням; 2) оперативному, що здійснюється опосередковано за допомогою військових лідерів тактичної ланки військового управління; 3) стратегічному, здійснюється на рівні Міністерства оборони

України, Головнокомандувача ЗСУ, посадових осіб командувань видів та окремих родів військ (сил), а також структурних підрозділів Генерального штабу ЗСУ й інших органів військового управління стратегічного рівня ЗС України.

Таким чином, можна виокремити ключові аспекти, зокрема:

- вплив (лідерство не просто про те, щоб віддавати накази, однак й про те, щоб впливати на людей, щоб вони могли досягнути поставлених цілей);
- мотивація (лідерство повинно мотивувати на виконання завдань підлеглих, навіть у складних та небезпечних умовах);
- довіра та повага (лідерство повинно вибудовуватися на довірі та повазі між лідером й його послідовниками);
- управління та лідерство (для ефективного командування командири мають володіти як управлінськими, так й лідерськими навичками) [5, с. 934].

Вважаємо, що військове лідерство є діяльним процесом впливу особистості (військовослужбовця) на особовий склад через комплекс його професійних й особистих якостей, практичних навичок та вмінь, компетентності на засадах постійного навчання й самовдосконалення для успішного досягнення поставлених завдань. Прояв лідерства передбачає взаємне вивчення учасників діяльності, що дозволяє досягти взаєморозуміння чи ж його відсутності поміж них. Прояв лідерства є наслідком взаємного оцінювання дій військовослужбовців. Взаємне вивчення та розуміння, а також ефект взаємної оцінки є основою для створення міжособистісних, владних відносин.

Розвиток військового лідерства у Збройних Силах України є безперервним, свідомим і ціннісно-орієнтованим процесом удосконалення професійної та особистісної компетентності військовослужбовця на всіх етапах його кар'єри. Військовими лідерами не народжуються, ними стають, досягаючи досконалості на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях, поєднуючи навчання, практичну підготовку, вмотивованість та одержаний досвід [11, с. 92].

Військове лідерство надає можливість підвищити успішність реалізації управлінських функцій на процеси самоорганізації підлеглих, що так само, позначається на емоційній атмосфері та сприяє підвищенню згуртованості колективу [19, с. 111–112].

Військове лідерство покликане спонукати до позитивних змін, фокусуючись на натхненні та взаємодії з особовим складом. Ефективність командування у Збройних Силах України досягається шляхом поєднання командирами (начальниками) процесів управління і лідерства. Таким чином, процес розвитку військового лідерства безпосередньо має вплив на ухвалення управлінських рішень та спричиняє подальше перетворення, що має свій прояв в лідерських настановах на професійні успіхи, особливостях здійснення службових завдань, їх динаміці, напруженості й зрештою — формуванні психологічної спе-



Рис. 1. Особливості прояву військового лідерства в військовому середовищі

Джерело: авторська розробка

цифічної системи військово-професійної діяльності [19, с. 112].

Необхідно вміти стратегічно мислити та бачити нові перспективи, можливості задля розвитку, а також вести за собою людей та досягати бажаних результатів [1, с. 43].

На військових лідерів значний вплив має емоційна складова, оскільки військові лідери більше, порівнюючи з лідерами державного сектора та бізнесу, сприймають особистий добробут через емоційну сторону свого характеру. Це пов'язано зі специфікою діяльності, адже військових лідерів виховують на повазі до колег по службі, патріотизмі, виконанні почесної місії (служінню Батьківщині, захисту свого народу). Таким чином, однією з передумов підвищення соціального добробуту військових лідерів є розвиток їх емоційного інтелекту [17].

Ще одним важливим аспектом лідерства в публічному управлінні під час режиму воєнного стану є психологічне, оскільки лідери змушені оптимально використовувати свої навички, здібності з приводу керування кризовими ситуаціями й мобілізації ресурсів [20, с. 222–223].

Лідери, що самоактуалізуються, знають, що лідерство — це не про них, а про людей і майбутнє, про бачення. Тому вони сфокусовані: по-перше, на необхідних характеристиках (навички, компетентності), які необхідні для досягнення цілі; сконцентровані на результатах: на досягненні та виконанні, на тих людях, які здатні працювати та робити внесок;

на протидію бюрократів, ці лідери сконцентровані не на минулому, а на досягненні інноваційних ефективних результатів; по-друге, на значенні цих дій; результати та навички мають бути важливими і надихаючими, повними сенсу [18, с. 179].

Піднімаючи питання лідерства, досить часто багато фахівців роблять наголос на розвитку компетенцій та навичок, однак при цьому нехтуючи розвитком рис характеру (чеснот), які й формують справжнього лідера.

Методологія «Leadership based on character», яку розробили М. Кроссан, Д. Гандз та Ж. Сейтс, є найбільш влучним й структурованим засобом розповісти про характер, який є у кожного лідера незалежно від сфери й періоду діяльності. Згідно цієї концепції складається лідерство із трьох компонентів: 1) компетенції (засвідчує інтелектуальні здібності людини, її організаційні, стратегічні та бізнес-навички); 2) відданість (рівень залученості лідера описує ефективність його команди й також часто лідерство вимагає відповідної жертвовності власних ресурсів/інтересів задля справи); 3) характер вважається найбільш впливовим (те, яким чином лідери сприймають й аналізують контексти, в яких вони діють, чим керуються при прийнятті рішень та на скільки впевнено беруть на себе відповідальність) [13].

У сучасних умовах, особливо в контексті геополітичних викликів, військове лідерство постає ключовим фактором успішної діяльності в оборонній сфері. Значимість ролі й місця лідерства в системі

підготовки Збройних Сил України важко переоцінити, зокрема: лідерство в армії є ключовим фактором успіху, адже воно вважається невід'ємною складовою системи підготовки Збройних Сил України; розвиток лідерських якостей нині є необхідністю, адже систематичний розвиток лідерських якостей у військовослужбовців може бути досягнуто лише через навчання, тренування та практику в різних обставинах; важливість в кризових обставинах лідерства, адже воно постає надзвичайно важливим в період бойових дії або надзвичайних обставини, тобто лідери повинні бути готові ухвалювати швидкі та обґрунтовані рішення; розвиток принципів індивідуального та колективного лідерства, адже ефективним керівником може бути як окрема особа, так й група військовослужбовців, що працює як команда, для досягнення поставленої мети [16, с. 237–238].

Військове лідерство в собі органічно поєднує внутрішню (морально-ціннісні, емоційно-вольові та когнітивно-рефлексивні якості) й зовнішню сферу (утворюють праксеологічні здібності, які надають можливість на практиці впроваджувати внутрішній лідерський потенціал) життєдіяльності лідера. На рисунку 2 розміщено структуру військового лідерства, що охоплює три основні складники.

Формальна та неформальна взаємодія всередині військового колективу є одночасно як обставинами, так й продуктом лідерства. Само собою лідерство, що виникає в процесі внутрішньої колективної взаємодії, виступає не лише в ролі засобу задоволення зумовлених потреб військової служби, а й у прагненні військовослужбовців до самоорганізації своєї професійної діяльності. Первинна потреба в керівництві військовим колективом — для досягнення мети, а не пошук особистості, має здатності впливу чи впливу інших. Лідерство включає як суспільний, організаційний, так й особистий прояв.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведений аналіз засвідчує, що термін «лідер» та «лідерство» не має усталеного загальноприйнятого визначення. У залежності від умов і середовища дослідження даного феномена прослідковується різноманіття способів і підходів стосовно його вивчення. Запропоновано поняття «військовий лідер» розуміти як особу (військовослужбовця), що має відповідний практичний досвід, володіє лідерськими навичками та компетентностями, користується авторитетом в підлеглих й вдало вміє використовувати на практиці мотиваційні засоби впливу на колектив щодо успішності досягнення поставлених завдань за будь-яких надзвичайних умов. Військовий лідер є військовим суб'єктом, що має необхідні якості для впливу на підрозділ, можливості реалізації ефективного управління військовими підрозділами (групами); становище (статусні позиції) певного військового суб'єкта в військовому підрозділі, його соціальна характеристика, здібності впливу, а також практична складова реалізації лідерських управлінських здібностей, ефективність владного впливу на інших військовослужбовців.

Сутність військового лідерства носить двозначний характер: 1) набір специфічних (особливих) лідерських характеристик індивідів; 2) безпосередні лідерські поведінкові практики. Військове лідерство є діяльним процесом впливу особистості (військовослужбовця) на особовий склад через комплекс його професійних й особистих якостей, практичних навичок та вмінь, компетентності на засадах постійного навчання й самовдосконалення для успішного досягнення поставлених завдань.

Військове лідерство як складне явище й стиль професійного впливу в військовому середовищі орієнтований на вирішення поставлених завдань та досягнення суспільно-значущих, організаційних та особистісних цілей. Військове лідерство має подвійне відображення: 1) лідерський потенціал як набір характерних рис, здібностей військового суб'єкта, що дозволяють йому користуватися повагою, професійним визнанням й авторитетом в військовому колективі; б) лідерський капітал як рівень соціального

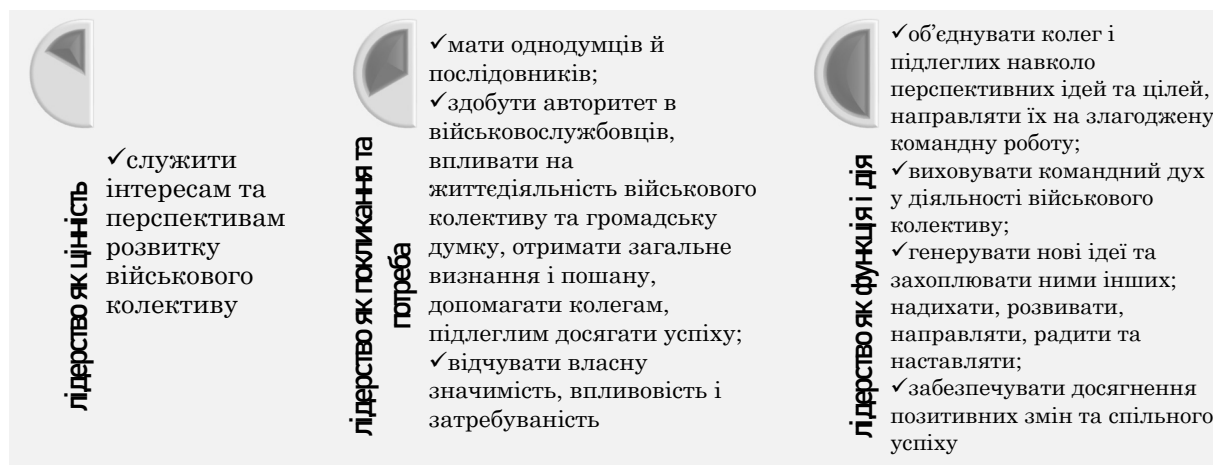


Рис. 2. Структура військового лідерства
Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 32–33]

впливу й впливу в військовому колективі, результативність поведінкових практик, які зовні мають прояв як адміністративні дії військових акторів, спрямовані й визначають ефективне управління, координацію службових дій окремих підрозділів та військового колективу загалом. Також військове лідерство визначає формальний або неформальний статус військовослужбовця, наявність в нього професійного потенціалу можливостей соціального впливу, мотивації до ефективного виконання службових завдань.

Сучасні безпекові виклики зумовлюють потребу в подальшому дослідженні як публічного управ-

ління у сфері професійного розвитку військового лідерстві загалом, так й в площині підходів до цього феномену в зарубіжних країнах для створення сучасної моделі військового лідерства, що буде сприяти національній безпеці держави, забезпеченню дієвої та ефективної спроможності Збройних Сил України в сучасних умовах. Дослідження військового лідерства потребує комплексного підходу до вивчення різноманітних аспектів прояву цього феномену з урахуванням новітніх викликів сьогодення та євроатлантичних й євроінтеграційних прагнень нашої держави.

Література

1. Алещенко В.І., Осьодло В.І. Військове лідерство в умовах всеохоплюючої оборони. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2024. № 1(80). С. 41–48.
2. Бойко О.В. Теорія і методика формування лідерської компетентності офіцерів Збройних сил України : монографія / О.В. Бойко. Житомир : Вид. О.О. Євенок, 2020. 667 с.
3. Вітченко А.О. Духовний потенціал військового лідерства. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2024. № 2(109). С. 25–39.
4. Вітченко А., Осьодло В. Лідерська підготовка офіцера у вищій військовій школі: від наслідування до інноваційного пошуку. *Військова освіта*. 2023. № 1 (47). С. 35–49.
5. Дияк В.В., Маркова С.В., Волобуєв В.В. Концепції військового лідерства в Україні та країнах євроатлантичного простору. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). С. 928–937.
6. Доктрина військового лідерства у Збройних Силах України. ОП 1–296. *Генеральний штаб Збройних Сил України*. № 369 НВГШ від 22.01.2024. URL: <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> (дата звернення: 01.08.2024)
7. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
8. Іоффе М.В. Поняття лідерства в сучасній науці державного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2(30). С. 123–135.
9. Карпенко В. Поняття лідерства у воєнно-наукових дослідженнях. *Військова освіта*. 2021. № 2 (44). С. 91–99.
10. Карпенко В.С. Розвиток лідерської компетентності офіцерів Десантно-штурмових військ у системі післядипломної освіти: дис... доктора філософії (PhD): 011. Національний університет оборони України, Київ, 2023. 280 с.
11. Крimeць Л., Грилюк С., Недвига О., Саєнко О. Моральні якості військового лідера в умовах російсько-української війни в контексті формування моральної готовності. *Вісник Національного університету оборони України*. 2024. № 77(1). С. 90–101. doi: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101>.
12. Луценко Б.В. Лідерство в Національній гвардії України: уроки міжнародного досвіду. *Імідж сучасного педагога*. 2019. № 6(189). С. 47–50. doi: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6\(189\)-47-50](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6(189)-47-50).
13. Про методологію. *Центр лідерства УКУ*. URL: <https://uculeadership.com.ua/pro-metodologiyu/> (дата звернення: 14.08.2024).
14. Проценко П.В. Розвиток лідерських компетентностей майбутніх офіцерів Збройних Сил України: теоретичні та практичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 4(32). С. 1106–1118.
15. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В.С. Куйбіда, М.М. Білинська, О.М. Петрое та ін.; за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білинської, О.М. Петрое. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.
16. Семененко О., Семененко Л., Добровольський Ю., Водчиць О., Ярмольчик М., Пехота С. Основні теоретичні та практичні аспекти розвитку лідерства в системі підготовки Збройних Сил України: іноземний та вітчизняний досвід. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2023. Т. 13, № 4. С. 224–239.
17. Степанюк Я. Лідерство на полі бою: дослідження військового лідерства в Україні. *Центр лідерства УКУ*. 29 липня 2024. URL: <https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-vijskovogo-liderstva-v-ukrayini/> (дата звернення: 14.08.2024)
18. Товма І. Психологія лідерства як фактор ефективного керівництва підрозділами національної гвардії України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 70(6). С. 174–181. doi: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181>.
19. Усаченко О.О. Теоретичний аналіз феномену військового лідерства. *Публічне урядування*. 2022. № 5 (33). С. 109–113. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-15).

20. Чумакова Г.В., Пасічник В.В. Лідерство в кризових умовах: публічне управління під час воєнного стану. *Усні-хи і досягнення у науці*. 2024. Вип. 1(1). С. 212–225.
21. Якушко Н.О. Теоретичні засади дослідження лідерства у вітчизняній та зарубіжній управлінській науці. *Держава та регіони*. 2018. № 1(61). С. 25–30.
22. Kotsur V., Kuprii T., Semenets-Orlova I., Skliar N., Drakokhrust T., Berezovska-Chmil O. Security Issues on the European Continent in Conditions of Russia's Aggression Against Ukraine. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2023. 17(6). e03578-e03578.
23. Radchenko O., Kovach V., Semenets-Orlova I., Zaporozhets A. (Eds.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature. 2023.
24. Skakalska I., Semenets-Orlova I. The Ukrainian elite of Western Volhynia (1921–1939): sources of the research problem. *Східноєвропейський історичний вісник*. 2019. Вип. 10. С. 141–148.

References

1. Aleshchenko, V.I., & Osodlo, V.I. (2024). Viiskove liderstvo v umovakh vseokhopliuiuchoi oborony [Military leadership in the conditions of comprehensive defense]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 1(80), pp. 41–48 [in Ukrainian].
2. Boiko, O. V. (2020). Teoriia i metodyka formuvannia liderskoi kompetentnosti ofitseriv Zbroinykh syl Ukrainy [Theory and methodology of formation of leadership competence of officers of the Armed Forces of Ukraine]. Zhytomyr: Vyd. O.O. Yevenok [in Ukrainian].
3. Vitchenko, A. O. (2024). Dukhovnyi potentsial viiskovoho liderstva [Spiritual potential of military leadership]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka*. 2(109), pp. 25–39 [in Ukrainian].
4. Vitchenko, A., & Osodlo, V. (2023). Liderska pidhotovka ofitsera u vyshchii viiskovii shkoli: vid nasliduvannia do innovatsiinoho poshuku [Leadership training of an officer in a higher military school: from imitation to innovative search]. *Viiskova osvita*. 1 (47), pp. 35–49 [in Ukrainian].
5. Dyiak, V. V., Markova, S. V., & Volobueiv, V. V. (2024). Kontseptsii viiskovoho liderstva v Ukraini ta krainakh yevroatlantychnoho prostoru [Concepts of military leadership in Ukraine and the countries of the Euro-Atlantic area]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 4(32), pp. 928–937 [in Ukrainian].
6. Doktryna viiskovoho liderstva u Zbroinykh Sylakh Ukrainy. OP 1–296. Heneralnyi shtab Zbroinykh Syl Ukrainy. № 369 NVHSh vid 22.01.2024. Retrieved from <https://sprotyvg7.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B0-%E2%84%962-.pdf> [in Ukrainian].
7. Kovbasiuk, Yu. V., Troshchynskyi, V. P., & Surmin, Yu. P. (2010). (Eds.). Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia [Encyclopedic dictionary of public administration]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
8. Ioffe, M. V. (2024). Poniattia liderstva v suchasni nautsi derzhavnoho upravlinnia [The concept of leadership in the modern science of public administration]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 2(30), pp. 123–135 [in Ukrainian].
9. Karpenko, V. (2021). Poniattia liderstva u voienno-naukovykh doslidzhenniakh [The concept of leadership in military and scientific research]. *Viiskova osvita*. 2 (44), pp. 91–99 [in Ukrainian].
10. Karpenko, V. S. (2023). Rozvytok liderskoi kompetentnosti ofitseriv Desantno-shturmovykh viisk u systemi pisliadyploimnoi osvity [Development of leadership competence of officers of Airborne Assault Troops in the postgraduate education system]. *Candidate's thesis*. Natsionalnyi universytet oborony Ukrainy. Kyiv [in Ukrainian].
11. Krynets, L., Hryliuk, S., Nedvyha, O., & Saienko, O. (2024). Moralni yakosti viiskovoho lidera v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny v konteksti formuvannia moralnoi hotovnosti [Moral qualities of a military leader in the conditions of the Russian-Ukrainian war in the context of the formation of moral readiness]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 77(1), pp. 90–101. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2024-77-1-90-101> [in Ukrainian].
12. Lutsenko, B. V. (2019). Liderctvo v Natsionalnii hvardii Ukrainy: uroky mizhnarodnoho dosvidu [Leadership in the National Guard of Ukraine: lessons from international experience]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. 6(189), pp. 47–50. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6\(189\)-47-50](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-6(189)-47-50) [in Ukrainian].
13. Pro metodolohiiu. (2024). Tsentr liderstva UKU. Retrieved from <https://uculeadership.com.ua/pro-metodologiyu/> [in Ukrainian].
14. Protsenko, P. V. (2024). Rozvytok liderskykh kompetentnostei maibutnikh ofitseriv zbroinykh syl Ukrainy: teoretychni ta praktychni aspekty [Development of leadership competencies of future officers of the armed forces of Ukraine: theoretical and practical aspects]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*. 4(32), pp. 1106–1118 [in Ukrainian].
15. Kuibidy, V. S., Bilynskoi, M. M., & Petroie, O. M. (2018). (Eds.) *Publichne upravlinnia [Public administration]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
16. Semenenko, O., Semenenko, L., Dobrovolskyi, Yu., Vodchyts, O., Yarmolchuk, M., & Piekhot, S. (2023). Osnovni teoretychni ta praktychni aspekty rozvytku liderstva v systemi pidhotovky Zbroinykh Syl Ukrainy: inozemnyi ta vitchyzniani dosvid [Main theoretical and practical aspects of leadership development in the training system of the Armed Forces of Ukraine: foreign and domestic experience]. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. Is. 13, 4, pp. 224–239 [in Ukrainian].

17. Stepaniuk, Ya. (2024, July 29). Liderstvo na poli boiu: doslidzhennia viiskovoho liderstva v Ukraini [Leadership on the battlefield: a study of military leadership in Ukraine]. *Tsentr liderstva UKU*. Retrieved from <https://uculeadership.com.ua/blog/doslidzhennya/liderstvo-na-poli-boyu-doslidzhennya-viiskovogo-liderstva-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
18. Tovma, I. (2022). Psykholohiia liderstva yak faktor efektyvnoho kerivnytstva pidrozdilamy natsionalnoi hvardii Ukrainy [Psychology of leadership as a factor of effective leadership of units of the National Guard of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 70(6), pp.174–181. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2022-70-6-174-181> [in Ukrainian].
19. Usachenko, O. O. (2022). Teoretychnyi analiz fenomenu viiskovoho liderstva [Theoretical analysis of the phenomenon of military leadership]. *Publichne uriaduvannia*. 5 (33), pp. 109–113. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5\(33\)-15](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-5(33)-15) [in Ukrainian].
20. Chumakova, H. V., & Pasichniuk, V. V. (2024). Liderstvo v kryzovykh umovakh: publichne upravlinnia pid chas voiennoho stanu [Leadership in Crisis: Public Administration During Martial Law]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi*. Is. 1(1), pp. 212–225 [in Ukrainian].
21. Iakushko, N. O. (2018). Teoretychni zasady doslidzhennia liderstva u vitchyzniani ta zarubizhnii upravlinskii nautsi [Theoretical foundations of leadership research in domestic and foreign management science]. *Derzhava ta rehiony*. 1(61), pp. 25–30 [in Ukrainian].
22. Kotsur, V., Kuprii, T., Semenets-Orlova, I., Skliar, N., Drakokhrust, T., & Berezovska-Chmil, O. (2023). Security Issues on the European Continent in Conditions of Russia's Aggression Against Ukraine. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(6), e03578-e03578.
23. Radchenko, O., Kovach, V., Semenets-Orlova, I., & Zaporozhets, A. (Eds.). (2023). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature.
24. Skakalska, I., & Semenets-Orlova, I. (2019). The Ukrainian elite of Western Volhynia (1921–1939): sources of the research problem. *Skhidnoevropeyskyi istorychnyi visnyk*. (10), pp. 141–148.

Стаття надійшла до редакції 26.08.2024

УДК 342.056.53

НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА ДЕРЖАВНА ОХОРОНА

Скриньковський Руслан Миколайович

кандидат економічних наук, професор

Львівський університет бізнесу та права

Skrynkovskyi Ruslan

PhD in Economics, Professor

Lviv University of Business and Law

ORCID: 0000-0002-2180-8055

Ковалів Мирослав Володимирович

кандидат юридичних наук, професор

Львівський державний університет внутрішніх справ

Kovaliv Myroslav

PhD in Law, Professor

Lviv State University of Internal Affairs

ORCID: 0000-0002-9730-8401

Єсімов Сергій Сергійович

кандидат юридичних наук, професор

Львівський державний університет внутрішніх справ

Yesimov Serhii

PhD in Law, Professor

Lviv State University of Internal Affairs

ORCID: 0000-0002-9327-0071

Перепелиця Анатолій Васильович

кандидат юридичних наук, доцент

Львівський державний університет внутрішніх справ

Perepelytsia Anatoliy

PhD in Law, Associate Professor

Lviv State University of Internal Affairs

ORCID: 0000-0002-8378-0879

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10267

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОТИДІЇ ВИКОРИСТАННЮ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТЕРОРИСТИЧНИХ ЦІЛЯХ

LEGAL REGULATION OF COUNTERING THE USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES FOR TERRORIST PURPOSES

Анотація. Вступ. Забезпечення протидії використанню терористами нових технологічних рішень має всеосяжний характер. Запобігання цій загрозі потребує поєднання не лише силових та оперативних заходів реагування держави, а й повномасштабної реформи правового регулювання відповідних суспільних відносин. Зазначені обставини стали основою вибору теми дослідження.

Мета. Метою статті є дослідження правового регулювання протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій у терористичних цілях.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є література, яка стосується правового регулювання протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій. Методологічну основу дослідження складають комплексний

системний аналіз правових явищ, загальнонаукові методи пізнання, включаючи аналіз, синтез, опис, узагальнення, аналогію, та приватно-правові методи: формально-юридичний, порівняльно-правовий.

Результати. Обґрунтовано, що в умовах нового цифрового середовища технологічні досягнення в інформаційній сфері, включаючи технології штучного інтелекту та робототехніку, можуть використовуватися з метою організації, підготовки або вчинення терористичних актів, для здійснення комп'ютерних атак на об'єкти інформаційної інфраструктури, включаючи критичну. У зв'язку з цим виявлено тенденцію до формування міжгалузевого комплексного інституту протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій у терористичних цілях. До структури цього інституту, поряд із інформаційно-правовими нормами, входять норми різних галузей права (у тому числі адміністративного та кримінального), які об'єднані базовим поняттям в інформаційній сфері – «інформація». Також актуальним і важливим питанням, враховуючи сучасні загрози та виклики, є удосконалення взаємодії Служби безпеки України та Управління державної охорони України у забезпеченні національної безпеки України.

Перспективи. Подальші наукові дослідження повинні охоплювати необхідність удосконалення та розвитку національної системи документів стратегічного планування у сфері забезпечення інформаційної безпеки та протидії тероризму відповідно до стандартів Європейського Союзу та НАТО.

Ключові слова: правове регулювання, протидія тероризму, терористичний акт, інформаційно-комунікаційні технології, інформаційна безпека, суб'єкти боротьби з тероризмом, Служба безпеки України, Управління державної охорони України, норми права, законодавство України, НАТО.

Summary. Introduction. Ensuring countermeasures against the use of new technological solutions by terrorists is comprehensive in nature. Prevention of this threat requires a combination of not only forceful and operational response measures of the state, but also a full-scale reform of the legal regulation of relevant social relations. The specified circumstances became the basis for choosing the research topic.

Purpose. The purpose of the article is to research the legal regulation of combating the use of information and communication technologies for terrorist purposes.

Materials and methods. The materials of the study are the literature related to the legal regulation of opposition to the use of information and communication technologies. The methodological basis of the research consists of a complex systematic analysis of legal phenomena, general scientific methods of cognition, including analysis, synthesis, description, generalization, analogy, and private legal methods: formal-legal, comparative-legal.

Results. It is substantiated that in the conditions of the new digital environment, technological achievements in the information field, including artificial intelligence technologies and robotics, can be used to organize, prepare or commit terrorist acts, to carry out computer attacks on information infrastructure objects, including critical ones. In this regard, a trend towards the formation of an interdisciplinary complex institute for combating the use of information and communication technologies for terrorist purposes was revealed. The structure of this institute, along with information and legal norms, includes norms of various branches of law (including administrative and criminal), which are united by the basic concept in the information sphere – «information». Also, a relevant and important issue, taking into account modern threats and challenges, is the improvement of cooperation between the Security Service of Ukraine and the Department of the State Protection of Ukraine in ensuring the national security of Ukraine.

Prospects. Further scientific research should cover the need to improve and develop the national system of strategic planning documents in the field of ensuring information security and combating terrorism in accordance with the standards of the European Union and NATO.

Key words: legal regulation, counter-terrorism, terrorist act, information and communication technologies, information security, entities fighting terrorism, Security Service of Ukraine, Department of the State Protection of Ukraine, legal norms, legislation of Ukraine, NATO.

Постановка проблеми. XXI століття внесло в життя людини безліч можливостей для реалізації свого потенціалу та покращення якості життя. Це стало можливим завдяки розвитку інформаційно-комунікаційної сфери, забезпеченню швидкісного доступу до мережі Інтернет і впровадженню технологій штучного інтелекту практично в усі сфери суспільного життя. Водночас цифровізація та посилення технологічної залежності суспільства і держави характеризуються можливістю застосування технологічних досягнень у протиправних цілях і використанням інформаційного простору в терористичній діяльності. Це особливо актуаль-

но сьогодні, оскільки агресія росії проти України сприяє збільшенню загрози поширення пропаганди тероризму та здійснення комп'ютерних атак на критичну інформаційну інфраструктуру для досягнення російських терористичних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій (стан опрацювання проблематики). Забезпечення інформаційної безпеки у контексті протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій у терористичних цілях досліджували вчені: С. Білько, С. Гнатюк, М. Григорчук, О. Дзьобань, О. Довгань, О. Золотар, О. Косілова, С. Кудін, В. Ліпкан, О. Логінов, М. Микитюк, Н. Новицька, Т. Ткачук,

О.Тихомиров, В.Цимбалюк, А.Шевченко, О.Ярема та інші. Розвиток технічних засобів у сфері інформаційних технологій вимагає проведення наукових досліджень у всіх галузях юридичної науки, у тому числі щодо правового регулювання протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій у терористичних цілях.

Мета статті. Метою статті є дослідження правового регулювання протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій у терористичних цілях.

Виклад основного матеріалу дослідження. У XXI столітті розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (далі — ІКТ) відіграє ключову роль у цифровій трансформації суспільства та держави. Потенціал ІКТ сьогодні реалізується в різних сферах — починаючи від повсякденного життя громадян і закінчуючи державним управлінням у сфері національної безпеки. Посилення технологічної залежності суспільства і держави водночас характеризується необхідністю розробки належного правового забезпечення протидії новим викликам і загрозам, які породжуються прискореним розвитком інформаційного середовища поряд із політичними процесами, що відбуваються сьогодні, та прискорюють адаптацію нормативних актів у вказаній сфері Європейського Союзу та НАТО, у тому числі з питань забезпечення інформаційної безпеки, появою нових можливостей використання технологічних досягнень у протиправних цілях, включаючи терористичні.

У Стратегії національної безпеки України «Безпека людини — безпека країни», затвердженій Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020, та Стратегії інформаційної безпеки України, затвердженій Указом Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021, серед завдань, спрямованих на досягнення мети щодо забезпечення інформаційної безпеки України, виділяється, зокрема, протидія використанню інформаційної інфраструктури України терористичними організаціями. Це, у свою чергу, ставить перед законодавцем завдання щодо розвитку правового регулювання суспільних відносин, пов'язаних із формуванням ефективної системи протидії використанню ІКТ у терористичних цілях [1; 2].

Все це зумовлює необхідність дослідження теоретичних положень, включаючи питання визначення місця в системі права, і зокрема, інформаційного права, сукупності правових норм, спрямованих на регулювання протидії використанню ІКТ у терористичних цілях, які містяться у різних нормативно-правових актах — багатосторонніх та двосторонніх міжнародних угодах України про співробітництво у сфері забезпечення інформаційної безпеки, у законах і кодифікованих актах.

З метою дослідження питання про місце в інформаційному праві зазначених норм слід відзначити загальну тенденцію стрімкої трансформації системи права України, в якій інформаційно-правова сфера

не є винятком і повною мірою відображає кардинальні зміни, що відбуваються.

У зв'язку з цим необхідно звернути увагу на твердження М.Бліхар [3], яка виділяє серед основних завдань в умовах цифрової трансформації побудову галузевої та інституційної структури правової системи інформаційного права. Також М.Бліхар та Ю.Мельник відзначають посилення процесу інституалізації інформаційного права, що має міждисциплінарний характер [3, с. 308].

З'ясовано, що комплекс правових норм, які регулюють суспільні відносини щодо протидії використанню ІКТ у терористичних цілях, слід відносити до такого роду нових міжгалузевих правових інститутів, що формуються. Для обґрунтування зазначеної позиції доцільно звернутися, зокрема, до праць теоретиків права, присвячених дослідженню проблем визначення поняття та сутності інституту права.

Так, П.Рабінович [4] під інститутом права розуміє групу норм права, пов'язаних предметно-функціональними зв'язками, що регулюють конкретний вид суспільних відносин і набувають відносної стійкості та самостійності функціонування. У праці [4] також зазначено, що міжгалузеві інститути регулюють відносини, що належать одночасно до кількох галузей права [4, с. 129]. Водночас О.Балинська зазначає, що сукупність норм у структурі правових інститутів регулює суспільні відносини, що мають відносну самостійність, та звертає увагу на те, що ознакою, яка відрізняє інститут права від галузі чи підгалузі, є масштаб предмета правового регулювання, де інститут права впорядковує лише різні сторони однієї чи вузької групи типових суспільних відносин [5, с. 105].

Л.Коваленко визначає поняття інституту інформаційного права як відносно стійку та визнану групу інформаційно-правових норм, що регулюють певні види інформаційних правовідносин [6, с. 14].

Поряд з тим, О.Ярема дотримується думки, що в сучасній системі права правовий інститут найчастіше виступає у вигляді невеликої спільності правових норм, специфіка яких відноситься до однієї галузі права [7, с. 19]. У той же час міжгалузеві інститути містять норми, які характерні для різних галузей права [7]. Це обумовлюється тим, що в будь-яких однорідних суспільних відносинах одночасно існує кілька інших відносин, відмінних за формою, проте пов'язаних за призначенням.

У даний час правові норми, пов'язані з регулюванням суспільних відносин щодо протидії використанню ІКТ у терористичних цілях, містяться не тільки в системі інформаційного права, а й у інших галузях права — адміністративному, кримінальному, фінансовому та міжнародному. Інститут протидії використанню ІКТ у терористичних цілях можна віднести до комплексних міжгалузевих правових інститутів.

Наприклад, правові норми, спрямовані на регулювання міжнародних відносин щодо протидії використанню ІКТ з метою терористичної діяльності,

містяться у різних міжнародних багатосторонніх та двосторонніх угодах Європейського Союзу (далі — ЄС) та НАТО [8].

Серед нормативно-правових актів України, які регулюють питання протидії загрозам використанню ІКТ у терористичних цілях, необхідно виділити Закон України «Про боротьбу з тероризмом» від 20.03.2003 р. № 638-IV (із змінами), який до терористичної діяльності також відносить інформаційну допомогу в плануванні, підготовці або реалізації терористичного акту, пропаганду ідей, поширення матеріалів або інформації, що закликають до здійснення терористичних актів або обґрунтовують чи виправдовують необхідність такої діяльності [9].

Ці ознаки терористичної діяльності мають безпосереднє відношення до використання мережі Інтернет. Відповідно до Закону України «Про медіа» від 13.12.2022 р. № 2849-IX (із змінами), власникам інформаційних ресурсів новин у мережі Інтернет, ресурсів для створення і поширення аудіовізуальних творів заборонено поширювати матеріали, що містять заклики або виправдовують тероризм [10].

Аналогічні вимоги встановлені Законом України «Про медіа» [10] при поширенні інформації в соціальних мережах, а також для власників сервісів розміщення оголошень. Законом [10] також передбачено порядок обмеження доступу до інформації, що містить хибні повідомлення про терористичні акти, або обґрунтування та виправдання провадження терористичної діяльності.

Згідно з положеннями ст. 258-2 Кримінального кодексу України (далі — КК України) від 05.04.2001 р. № 2341-III (із змінами) [11], за здійснення публічних закликів до терористичної діяльності, за виправдання чи пропаганду тероризму за допомогою засобів масової інформації або інформаційно-телекомунікаційних мереж, включаючи мережу Інтернет, передбачено кримінальне покарання. У зазначеній статті КК України [11] під публічним виправданням тероризму розуміється заява про визнання терористичної ідеології та діяльності доцільними, які можна підтримувати і наслідувати, а під пропагандою тероризму — діяльність з поширення матеріалів та інформації, спрямованих на формування у особи ідеології тероризму, переконання в її привабливості чи сприйняття допустимості здійснення терористичної діяльності.

Водночас Верховний Суд у Огляді судової практики Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду у кримінальних провадженнях щодо кримінальних правопорушень терористичної спрямованості, з метою забезпечення одностайності судової практики, під публічними закликами до здійснення терористичної діяльності (тобто скоєння злочинів, передбачених статтями 258–258-5 КК України [11]) розуміє звернення до інших осіб з метою втягнення їх у вчинення терористичного акту або сприяння до здійснення терористичної діяльно-

сті. Звернення може бути виражене у різній формі, у тому числі з використанням технічних засобів [12].

Проведений аналіз підтверджує, що норми, які регулюють суспільні відносини щодо протидії використанню ІКТ у терористичних цілях, містяться в різних міжнародних та національних актах України. Проте у законодавстві України відсутні уніфіковані підходи. Звідси очевидно, що з метою розробки єдиної концепції побудови системи правового забезпечення протидії використанню ІКТ у терористичних цілях, основу якої мають скласти уніфіковані підходи до подальшого розвитку системи, відповідну сукупність норм слід виділяти як відокремлений інститут інформаційного права, враховуючи адаптацію законодавства України до вимог та рекомендацій ЄС і НАТО.

Цифрова трансформація державного та місцевого управління, економіки та соціальної сфери ставить перед державою завдання, пов'язані із забезпеченням безпеки держави та суспільства, включаючи безпеку інформаційну. В умовах геополітичної обстановки, що змінюється, формування рішень з питань боротьби з російським тероризмом в інформаційній сфері повинно мати пріоритет, а в правовому полі слід приділяти більше уваги протидії використанню новітніх інформаційно-комунікаційних технологій з терористичною метою.

З урахуванням зазначених пріоритетів найближчим часом необхідно розглянути питання оновлення системи правового забезпечення протидії використанню ІКТ у терористичних цілях, а також побудови комплексної ефективної правової системи такої протидії в різних суспільних сферах. Водночас окремі вчені наголошують, що система інформаційного права охоплює різноманітне коло об'єктів інформаційної сфери, серед яких не всі проблеми законодавчо врегульовані, що потребує вдосконалення та розвитку діючих інформаційно-правових інститутів.

Наприклад, це стосується формування нової галузі міжнародного публічного права — міжнародного інформаційного права, в основі якого можна розглядати право інформаційної безпеки. Підтримуючи та розвиваючи зазначений підхід, використання ІКТ з терористичною метою належить до однієї з ключових загроз міжнародній інформаційній безпеці. Це твердження знайшло відображення в Регламенті Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2019/881 від 17 квітня 2019 року про Агентство Європейського Союзу з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA) та про сертифікацію кібербезпеки інформаційно-комунікаційних технологій, про скасування Регламенту (ЄС) № 526/2013 (Акт про кібербезпеку), та розглядається в Основах державної політики України в галузі міжнародної інформаційної безпеки [13].

У міжнародних угодах НАТО за участю України міститься сукупність норм, що регулюють відносини протидії застосуванню ІКТ у терористичних цілях. Ці норми слід віднести до структури окремого пра-

вового інституту підгалузі інформаційної безпеки галузі інформаційного права.

З'ясовано, що норми, пов'язані з протидією використанню ІКТ у терористичних цілях, повинні знайти відображення у фінансовій сфері. Це насамперед пов'язано з віртуальними активами (криптовалютами), які розвиваються і активно використовуються в злочинній діяльності, та з відсутністю законодавчого регулювання цього явища.

Для довідки: згідно з інформацією Ghost Security Group (GhostSec — організація боротьби з кібертероризмом), міжнародна терористична організація «Ісламська держава Іраку і Леванту» (ІДІЛ, також відома як ІД — «Ісламська держава») використовувала криптовалюту для підтримки своєї діяльності та інших терористичних груп. У ЗМІ зазначалося, що на одному з її рахунків зберігалось біткоїнів на загальну суму 2 млн. дол. США. Можливий обсяг коштів, що зберігається терористичними організаціями в електронних валютах, становить 1–3% їх загального доходу (4,7–15,6 млн. дол. США).

Нагадаємо, що у 2018 році міжнародна міжурядова організація, яка визначає стандарти та розробляє політику з метою боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму (ФАТФ, англ. FATF), внесла зміни до Рекомендацій і зробила заяву щодо віртуальних активів, в якій звернула увагу на створення нових можливостей, зокрема для терористичних організацій. Державам було рекомендовано вжити заходів щодо запобігання використанню віртуальних активів терористами. ФАТФ визначила нові поняття, такі як «віртуальні активи» і «провайдери послуг у сфері віртуальних активів», і зазначила, що всі юрисдикції мають вжити законодавчих заходів, спрямованих на запобігання використанню віртуальних активів у протиправних цілях.

В Україні на необхідності правового регулювання криптовалют, у тому числі з метою забезпечення інформаційної безпеки, неодноразово наголошували вчені в галузі інформаційного права. Потреба в адаптації законодавчої бази зумовила розробку низки нормативно-правових актів, які містять принципово нові підходи до впровадження та подальшого регулювання нових об'єктів правовідносин.

17 лютого 2022 року був прийнятий Закон України «Про віртуальні активи», який не набрав чинності, метою якого є законодавче закріплення визначення понять цифрових фінансових активів, цифрової валюти, концепція цифрового гаманця, цифрового запису та цифрової транзакції [14].

Незважаючи на прозорість механізмів, дослідження М. Ільченка «Суб'єкти фінансового моніторингу обігу криптовалют в Україні та їх повноваження: фінансово-правовий аспект» доводить, що обіг цифрових фінансових активів в Україні, як це передбачено нормативними актами, неможливо відстежити у повному обсязі (зокрема, відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію

легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» від 06.12.2019 р. № 361-ІХ, із змінами). Це створює ризики використання цифрової валюти (криптовалюти) у протиправній діяльності [15].

Необхідність правового регулювання питань обороту цифрових валют свідчить про те, що в майбутньому неможливо обійтися без включення до відповідних нормативних актів правових норм, що регулюють протидію використанню криптовалют у протиправних цілях, у тому числі терористичних. Відповідні норми стануть частиною правового інституту протидії використанню ІКТ у терористичних цілях.

Аргументуючи твердження про міжгалузевий характер досліджуваного правового інституту, важливо з'ясувати термін «протидія». Аналіз змісту даної юридичної категорії свідчить, що цей термін включає низку різних заходів правового примусу: захисту, припинення, процесуального забезпечення, безпеки, контролю, нагляду. У зв'язку з цим, для побудови комплексної та ефективної системи протидії використанню ІКТ у терористичних цілях необхідно вжиття перерахованих заходів, що з правової позиції позначиться в адміністративному законодавстві, зважаючи на необхідність розподілу повноважень серед державних органів влади, сил безпеки і оборони, наділення їх новими правами та обов'язками.

Наприклад, з огляду на сучасні терористичні загрози національній безпеці України та актуальні виклики, на виконання ст. 2 Указу Президента України від 05.03.2019 р. № 53/2019 «Про Концепцію боротьби з тероризмом в Україні» [16], Кабінет Міністрів України, за участю Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України та Управління державної охорони України (далі — УДО України), розробив та затвердив План заходів з реалізації Концепції боротьби з тероризмом в Україні [17], який враховує організаційні проблеми боротьби з тероризмом, що потребують розв'язання, а також основні пріоритети боротьби з тероризмом, серед яких виділено й аспекти протидії використанню ІКТ у терористичних цілях [16; 17].

В контексті цього нагадаємо, що згідно зі ст. 4 Закону України «Про боротьбу з тероризмом» [9], головним органом у загальнодержавній системі боротьби з терористичною діяльністю є державний орган спеціального призначення з правоохоронними функціями — Служба безпеки України [9; 18]. Поряд з тим, виходячи з нових викликів та актуальних загроз, тут доцільно також зазначити, що врахування пропозицій УДО України у Плані заходів з реалізації Концепції боротьби з тероризмом в Україні [17], включаючи рекомендації з протидії використанню ІКТ у терористичних цілях, є досить важливим аспектом у боротьбі з тероризмом. Це обумовлено тим, що УДО України як державний правоохоронний орган спеціального призначення, який входить до

складу сектору (сил) сектору безпеки і оборони України (згідно зі ст. 12 Закону України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII, із змінами [19]), та відповідно до покладених на нього завдань (визначених Законом України «Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб» від 04.03.1998 р. № 160/98-ВР, із змінами [20]), при здійсненні державної охорони в Україні співпрацює з органами безпеки іноземних держав та бере участь у заходах, спрямованих на боротьбу з тероризмом [20–22]. Також є всі підстави вважати, що сьогодні, враховуючи досвід забезпечення державної охорони, набутого під час війни росії проти України, важливо і потрібно удосконалити механізм взаємодії між УДО України, Службою безпеки України [9; 18; 20; 23] та іншими суб'єктами, які безпосередньо здійснюють боротьбу з тероризмом в Україні (визначених у ст. 4 Закону України «Про боротьбу з тероризмом» [9]), при здійсненні спеціальних операцій УДО України з виявлення та припинення терористичних актів, спрямованих проти посадових осіб та об'єктів, охорону яких доручено підрозділам УДО України і визначено законом, з урахуванням питань протидії використанню ІКТ у терористичних цілях.

Висновки. У зв'язку з агресією росії проти України, вироблення публічно-правових механізмів на основі дослідження правового регулювання протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій у терористичних цілях, та формування концептуальних науково обґрунтованих міжгалу-

зевих підходів, спрямованих на інтеграцію силових, оперативних та організаційних заходів реагування, є актуальним завданням. Обґрунтованим є висновок про тенденцію до формування міжгалузевого комплексного інституту протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій у терористичних цілях, до структури якого поряд із інформаційно-правовими нормами входять норми різних правових галузей, об'єднані поняттям «інформація», що є базовим у цій сфері.

Комплексний аналіз свідчить, що правові норми, спрямовані на регулювання питань протидії використанню інформаційно-комунікаційних технологій з терористичною метою, містяться у багатосторонніх та двосторонніх міжнародних угодах України з країнами Європейського Союзу та НАТО про співробітництво у сфері забезпечення інформаційної безпеки, а також у базових законах про інформацію, протидію тероризму, спеціальних законах, зокрема у сфері національної безпеки та державної охорони, та у Кримінальному кодексі України. Також актуальним і важливим питанням, враховуючи сучасні загрози та виклики, є удосконалення взаємодії Служби безпеки України та УДО України у забезпеченні національної безпеки України.

Подальші наукові дослідження повинні охоплювати необхідність удосконалення та розвитку національної системи документів стратегічного планування у сфері забезпечення інформаційної безпеки та протидії тероризму відповідно до стандартів Європейського Союзу та НАТО.

Література

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: 20.08.2024).
2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки України» : Указ Президента України від 28.12.2021 р. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 20.08.2024).
3. Бліхар М., Мельник Ю. Правові засади інформаційної протидії в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 306–310. doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.55>.
4. Рабінович П. М. *Основи теорії та філософії права*. Львів : Видавництво ЛЮБФ «Медицина і право», 2021. 256 с.
5. *Проблеми тлумачення правових норм* / Автор-упорядник О. М. Балинська. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 392 с.
6. *Інформаційне право* / За заг. ред. Л. П. Коваленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика» 2022. 284 с.
7. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Ярема О. Г. *Інформаційне право України*. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 416 с.
8. Про ратифікацію Додаткового протоколу до Конвенції Ради Європи про запобігання тероризму : Закон України від 20.09.2022 р. № 2589-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2589-20#Text> (дата звернення: 20.08.2024).
9. Про боротьбу з тероризмом : Закон України від 20.03.2003 р. № 638-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15#Text> (дата звернення: 20.08.2024).
10. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 р. № 2849-IX (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (дата звернення: 20.08.2024).
11. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 20.08.2024).

12. Огляд судової практики Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду у кримінальних провадженнях щодо кримінальних правопорушень терористичної спрямованості. Рішення, внесені до ЄДРСР, за період з 2018 року по червень 2021 року / Упоряд. заступник голови Касаційного кримінального суду у складі Верховного Суду, канд. юрид. наук В. В. Щепоткіна, правове управління (ІІІ) департаменту аналітичної та правової роботи апарату Верховного Суду. Київ, 2021. 29 с. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Oglyad_KKS_06_12_2021.pdf (дата звернення: 20.08.2024).

13. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2019/881 від 17 квітня 2019 року про Агентство Європейського Союзу з питань мережевої та інформаційної безпеки (ENISA) та про сертифікацію кібербезпеки інформаційно-комунікаційних технологій, а також про скасування Регламенту (ЄС) № 526/2013 (Акт про кібербезпеку). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_024-19#Text (дата звернення: 20.08.2024).

14. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення: 20.08.2024).

15. Ільченко М. Г. Суб'єкти фінансового моніторингу обігу криптовалюти в Україні та їх повноваження: фінансово-правовий аспект. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 81, Ч. 2. С. 149–154. doi: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.23>.

16. Про Концепцію боротьби з тероризмом в Україні: Указ Президента України від 05.03.2019 р. № 53/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/53/2019#n6> (дата звернення: 20.08.2024).

17. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції боротьби з тероризмом в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.01.2021 р. № 7-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.08.2024).

18. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 р. № 2229-XII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text> (дата звернення: 20.08.2024).

19. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 20.08.2024).

20. Про державну охорону органів державної влади України та посадових осіб : Закон України від 04.03.1998 р. № 160/98-ВР (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160/98-вр#Text> (дата звернення: 20.08.2024).

21. Інструкція з організації та порядку дій Управління державної охорони України за рівнями терористичних загроз : Затверджено Наказом Управління державної охорони від 30.06.2016 р. № 185 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1037-16#Text> (дата звернення: 20.08.2024).

22. Микитюк М. А. *Державна охорона в Україні: адміністративно-правове регулювання* : монографія. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2018. 472 с.

23. Шепель Л. М. Взаємодія Служби безпеки України та УДО у забезпеченні національної безпеки України. *Стан та перспективи реформування сектору безпеки і оборони України*: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (24 листопада 2017 року): у 2 т. Київ : Національна академія прокуратури України, 2017. Т. 1. С. 457–459.

References

1. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku “Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14.09.2020 r. № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (date of access: 20.08.2024).

2. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 15 zhovtnia 2021 roku “Pro Stratehiiu informat-siinoi bezpeky Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 28.12.2021 r. № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (date of access: 20.08.2024).

3. Blikhar M., Melnyk Yu. Pravovi zasady informat-siinoi protydyi v umovakh voiennoho stanu. *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*. 2023. № 5. S. 306–310. doi: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.55>.

4. Rabinovych P. M. *Osnovy teorii ta filosofii prava*. Lviv: Vydavnytstvo LOBF “Medytsyna i pravo”, 2021. 256 s.

5. *Problemy tlumachennia pravovykh norm* / Avtor-uporiadnyk O. M. Balynska. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2021. 392 s.

6. *Informatsiine pravo* / Za zah. red. L. P. Kovalenko. Zaporizhzhia: Vydavnychiy dim “Helvetyka” 2022. 284 s.

7. Kovaliv M. V., Yesimov S. S., Yarema O. H. *Informatsiine pravo Ukrainy*. Lviv: Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, 2022. 416 s.

8. Pro ratyfikatsiiu Dodatkovoho protokolu do Konventsii Rady Yevropy pro zapobihannia teroryzmu: Zakon Ukrainy vid 20.09.2022 r. № 2589-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2589-20#Text> (date of access: 20.08.2024).

9. Pro borotbu z teroryzмом: Zakon Ukrainy vid 20.03.2003 r. № 638-IV (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15#Text> (date of access: 20.08.2024).

10. Pro media: Zakon Ukrainy vid 13.12.2022 r. № 2849-IX (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text> (date of access: 20.08.2024).

11. Kryminalnyi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 05.04.2001 r. № 2341-III (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (date of access: 20.08.2024).

12. *Ohliad sudovoi praktyky Kasatsiinoho kryminalnogo sudu u skladi Verkhovnoho Sudu u kryminalnykh provadzhenniakh shchodo kryminalnykh pravoporushen terorystychnoi spriamovanosti. Rishennia, vneseni do YeDRSR, za period z 2018 roku po cherven 2021 roku* / Uporiad. zastupnyk holovy Kasatsiinoho kryminalnogo sudu u skladi Verkhovnoho Sudu, kand. yuryd. nauk V.V. Shchepotkina, pravove upravlinnia (III) departamentu analitychnoi ta pravovoi roboty aparatu Verkhovnoho Sudu. Kyiv, 2021. 29 s. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Oglyad_KKS_06_12_2021.pdf (date of access: 20.08.2024).
13. Rehlament Yevropeiskoho Parlamentu i Rady (IeS) 2019/881 vid 17 kvitnia 2019 roku pro Ahentstvo Yevropeiskoho Soiuzu z pytan merezhevoi ta informatsiinoi bezpeky (ENISA) ta pro sertyfikatsiiu kiberbezpeky informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii, a takozh pro skasuvannia Rehlamentu (IeS) № 526/2013 (Akt pro kiberbezpeku). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_024-19#Text (date of access: 20.08.2024).
14. Pro virtualni aktyvy: Zakon Ukrainy vid 17.02.2022 r. № 2074-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (date of access: 20.08.2024).
15. Ilchenko M. H. Subiekty finansovoho monitorynhu obihu kryptovaliuty v Ukraini ta yikh povnovazhennia: finansovo-pravovyi aspekt. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnogo Universytetu. Ceriia: Pravo*. 2024. Vyp. 81, Ch. 2. S. 149–154. doi: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.23>.
16. Pro Kontseptsiiu borotby z teroryzmozom v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 05.03.2019 r. № 53/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/53/2019#n6> (date of access: 20.08.2024).
17. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z realizatsii Kontseptsii borotby z teroryzmozom v Ukraini: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 05.01.2021 r. № 7-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7-2021-%D1%80#Text> (date of access: 20.08.2024).
18. Pro Sluzhbu bezpeky Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 25.03.1992 r. № 2229-XII (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12#Text> (date of access: 20.08.2024).
19. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 21.06.2018 r. № 2469-VIII (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (date of access: 20.08.2024).
20. Pro derzhavnu okhoronu orhaniv derzhavnoi vlady Ukrainy ta posadovykh osib: Zakon Ukrainy vid 04.03.1998 r. № 160/98-BP (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/160/98-bp#Text> (date of access: 20.08.2024).
21. Instruktsiia z orhanizatsii ta poriadku dii Upravlinnia derzhavnoi okhorony Ukrainy za rivniamy terorystychnykh zahroz: Zatverdzheno Nakazom Upravlinnia derzhavnoi okhorony vid 30.06.2016 r. № 185 (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1037-16#Text> (date of access: 20.08.2024).
22. Mykytiuk M. A. *Derzhavna okhorona v Ukraini: administratyvno-pravove rehuliuвання: monohrafiia*. Lviv. Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. 2018. 472 s.
23. Shepel L. M. Vzaiemodiia Sluzhby bezpeky Ukrainy ta UDO u zabezpechenni natsionalnoi bezpeky Ukrainy. *Stan ta perspektyvy reformuvannia sektoru bezpeky i oborony Ukrainy: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (24 lystopada 2017 roku): u 2 t. Kyiv: Natsionalna akademiia prokuratury Ukrainy, 2017. T. 1. S. 457–459.

Стаття надійшла до редакції 29.08.2024

УДК 35.05–007.52

Бойко Людмила Володимирівна

*аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету*

Boiko Liudmyla

*Postgraduate Student of the Department of Public Administration
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-6272-1298

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10235

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В КРАЇНАХ ЄС: ПРІОРИТЕТИ, ПРИНЦИПИ, КРАЩІ ПРАКТИКИ

DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN EU COUNTRIES: PRIORITIES, PRINCIPLES, BEST PRACTICES

Анотація. Вступ. Сучасні концепції цифрового суспільства визначають траєкторію розвитку державного управління у більшості країн світу. Виходячи з цього, достатньо актуальним є дослідження особливостей впровадження цифрових рішень, які сприяють оптимізації адміністративних процесів та підвищенню якості надання державних послуг. У статті досліджено основні пріоритети розвитку цифровізації державного управління в країнах ЄС та детально розглянуто досвід реалізації цифрових ініціатив у системі державного управління Естонії, Данії, Франції та Італії.

Мета. Метою дослідження є визначення пріоритетів, принципів та особливостей цифрового розвитку країн ЄС у контексті загальної візії та на прикладі успішних практик окремих країн.

Матеріали і методи: Матеріалами досліджень є: наукові публікації українських та зарубіжних авторів, що досліджують різні аспекти цифровізації державного управління, офіційні ресурси та документи Європейської Комісії, дані міжнародних рейтингів, державні веб-портали країн ЄС. У процесі здійснення дослідження було використано низку методів наукового пізнання, зокрема метод системного підходу, аналізу та синтезу, метод кейс-стаді, який було застосовано для вивчення та детального аналізу успішних практик цифрової трансформації, методи порівняльного аналізу та логічного узагальнення результатів дослідження.

Результати. У статті проаналізовано суть, напрямки та цілі стратегічного бачення Цифрового десятиліття, що є складовою системи Європейського цифрового компасу. Розглянуто принципи цифрових трансформацій ЄС, визначені Міжінституційною декларацією про цифрові права та основні принципи для Цифрового десятиліття. Досліджено європейський досвід цифровізації державного управління на прикладі кращих практик Естонії, Данії, Франції та Італії.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вивченні впливу цифровізації на громадську участь у процесах державного управління та детальному аналізі специфічних аспектів реалізації цифрових стратегій у різних країнах ЄС та можливості імплементації європейських цифрових ініціатив у ландшафт цифрової держави в Україні.

Ключові слова: цифровізація, державне управління, цифрове десятиліття, цифровий розвиток, цифрові рішення, цифрова держава

Summary. Introduction. Contemporary concepts of the digital society define the trajectory of public administration development in most countries around the world. Given this, it is highly relevant to investigate the features of implementing digital solutions that contribute to optimizing administrative processes and improving the quality of public service delivery. The paper examines the main priorities for the development of digitalization in public administration in EU countries and provides a detailed review of the implementation of digital initiatives in the public administration systems of Estonia, Denmark, France, and Italy.

Purpose. The aim of the study is to identify the priorities, principles, and characteristics of digital development in EU countries within the framework of a general vision and through the analysis of successful practices in specific countries.

Materials and Methods. The study materials include scientific publications by Ukrainian and international authors exploring various aspects of digitalization in public administration, official resources and documents from the European Commission,

international ranking data, and government web portals of EU countries. The research employed several scientific methods, including the systemic approach, analysis and synthesis, case study methodology for studying and analyzing successful digital transformation practices, comparative analysis, and logical generalization of research results.

Results. The paper analyzes the essence, directions, and goals of the strategic vision of the Digital Decade, which is part of the European Digital Compass framework. It examines the principles of digital transformation in the EU as defined by the Interinstitutional Declaration on Digital Rights and the main principles for the Digital Decade. The study explores European experiences in digitalizing public administration through the best practices of Estonia, Denmark, France, and Italy.

Perspectives. Future research is suggested to focus on studying the impact of digitalization on public participation in public administration processes and a detailed analysis of specific aspects of implementing digital strategies in different EU countries, as well as the potential for implementing European digital initiatives within the digital state framework in Ukraine.

Key words: digitalization, public administration, digital decade, digital development, digital solutions, digital state

Постановка проблеми. Цифровий розвиток сучасної держави залежить від національних особливостей, рівня розвитку її інфраструктури та ступеня інтеграції цифрових технологій у суспільні процеси. Тому, кожна країна самостійно обирає для себе відповідні технології та цифрові інструменти, що обумовлює різноманітність існуючих стратегій цифровізації державного управління. У зв'язку з тим, що деякі країни впроваджують цифрові рішення протягом останніх кількох десятиліть і вже досягли значного прогресу, а інші тільки починають цей процес, уніфікований підхід до цифровізації є малоймовірним. Проте, важливо, щоб кожна країна в процесі цифровізації дотримувалася певних стандартів. Основоположні принципи цифрових трансформацій та рекомендації розроблені Європейською Комісією значною мірою сприяють цьому і дозволяють забезпечити більш ефективну реалізацію цифрових стратегій в країнах ЄС, які спрямовані на досягнення цілей глобального розвитку цифрового суспільства. Дослідження цих принципів та рекомендацій, а також аналіз конкретних кейсів цифровізації державного управління в окремих країнах є необхідним для окреслення перспектив цифрового майбутнього Європи і світу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифровізацію процесів державного управління, електронне урядування та досвід реалізації цифрових ініціатив в країнах ЄС досліджували такі українські та зарубіжні науковці як: Хлівнюк Т.П. [3], Гарді А. [4], Чукут С.А., Полярна В.Л. [10], Варгас С., Котка В., Корліус К. [6], Бен Дау С., Джорданоскі, З. Меєрхофф Нільсен М. [11] та інші. Враховуючи динамічність процесів цифровізації та швидкість розвитку інформаційно-комунікаційних технологій обрана тема дослідження не втрачає свою актуальність і часто стає предметом наукового пошуку. Значну кількість публікацій присвячено вивченню досвіду цифровізації саме у тих європейських країнах, які є лідерами цифрового світу, тоді як кейси багатьох інших країн, що розвиваються у цьому напрямку часто залишаються недостатньо висвітленими.

Метою дослідження є визначення пріоритетів, принципів та особливостей цифрового розвитку країн ЄС у концепті загальної візії та на прикладі успішних практик окремих країн.

Виклад основного матеріалу. Процвітаюче цифрове суспільство є одним із основних пріоритетів розвитку країн ЄС. З метою окреслення орієнтирів та визначення перспектив у цьому напрямку, у березні 2021 року Європейською комісією було представлено стратегічне бачення щодо трансформації європейського бізнесу та розвитку цифрової економіки до 2030 року — «Цифрове десятиліття». Цей план передбачає надійну структуру управління та масштабні багатонаціональні проекти, що об'єднують країн-членів ЄС, інвесторів та представників приватного сектору. Варто зазначити, що візія Цифрового десятиліття є частиною Європейського цифрового компасу — глобальної системи для моніторингу прогресу у досягненні поставлених цілей на шляху до цифрового майбутнього. Цифровий компас вказує на чотири основних напрямки Цифрового десятиліття: безпечна та стійка цифрова інфраструктура, цифрові навички, цифрова трансформація бізнесу та цифровізація державних послуг [1].

Кожен із цих напрямків включає низку цілей у контексті цифрових трансформацій. Розвиток навичок у громадян передбачає те, що до 2030 року щонайменше 80% дорослих мають володіти базовими цифровими навичками, а висококваліфікованих фахівців в галузі інформаційно-комунікаційних технологій має налічуватися 20 мільйонів, при цьому має бути витримано гендерний баланс.

Для напрямку цифрової інфраструктури визначено наступні цілі:

- всі домогосподарства ЄС забезпечені гігабітним зв'язком;
- на всі населенні пункти поширюється мережа 5G;
- наявність першого квантового комп'ютера з можливістю прискорення;
- в ЄС базується 20% світового виробництва стійких та передових напівпровідників.

Цифровий компас також окреслює конкретні цілі, досягнення яких є визначальним для процвітання цифрового бізнесу. Європейська комісія визначає, що до 2030 року понад 90% малих і середніх підприємств повинні мати мінімум базовий рівень цифрової інтенсивності, а 75% компаній ЄС у своїй діяльності мають послуговуватись штучним інтелектом, використовувати хмарні обчислення та big data.

В контексті дослідження найбільше нас цікавлять цілі, які були визначені саме у напрямку цифровізації державного управління:

- 100% основних державних послуг громадяни можуть отримати онлайн;
- 80% громадян користуються ID-картками (електронне посвідчення особи);
- Громадяни мають 100% доступ до своїх електронних медичних карток.

За прогнозованою траєкторією та відповідно до Міжінституційної декларації про цифрові права та основні принципи для Цифрового десятиліття в центрі усіх цифрових трансформацій ЄС має бути людина. Такий людиноцентричний підхід, в свою чергу, дозволить забезпечувати виконання принципів інклюзивності та солідарності. Декларація також передбачає свободу вибору людини в Інтернеті, розширення її прав, підвищення рівня безпеки і захищеності даних. Очікується також, що реалізація концепції Цифрового десятиліття буде базуватися на основі принципів стійкості цифрового майбутнього та сприяння участі громадян у цифровому публічному просторі. З метою оцінки виконання країнами ЄС рекомендацій щодо цифрового розвитку та забезпечення ключових принципів нового десятиліття Європейська комісія щороку буде проводити дослідження «Євробарометр» для моніторингу поточної ситуації та публікуватиме звіт «Стан цифрового десятиліття» [2].

Цифровізація — це глобальний тренд, що з кожним роком набирає нових обертів і є одним із головних орієнтирів для більшості держав. Беззаперечним лідером та новатором у цифровізації державного управління є Естонія, оскільки електронна держава в Естонії еволюціонує вже протягом трьох десятиліть. Система електронних послуг забезпечується різноманітними сервісами, зокрема загальнонаціональною системою E-Health, яка включає послуги електронної медичної картки (e-Health Record); електронної швидкої допомоги (відповідь до 30 секунд і оперативне скерування швидкої за потреби); централізованої та безпаперової системи видачі та обробки медичних рецептів (e-Receipt), завдяки якій призначення ліків відбувається через онлайн-форму, а в аптеці пацієнту потрібна лише ID-картка [3].

Основою функціонування E-Estonia є програмне забезпечення інформаційно-комунікаційної екосистеми X-Road, яка об'єднує усі державні реєстри. X-Road забезпечує високий рівень обміну даними між реєстрами з відмітками часу та відкритим кодом. Властивість технології X-Road відслідковувати дані викликала великий міжнародний інтерес, оскільки це забезпечує підзвітність і запобігає неправомірному використанню особистих даних. Громадяни отримують доступ до електронних послуг за допомогою захищеної цифрової ідентифікації та подвійної автентифікації користувача за допомогою різноманітних опцій. Всупереч поширеному помил-

ковому уявленню, X-Road не є технологією блокчейн, а ідентифікаційні дані як постачальників послуг, так і споживачів централізовано підтримуються оператором X-Road. Ключовим компонентом X-Road є центральний орган, який обслуговує центральний сервер, а також пов'язані «сервіси довіри», включаючи послуги відміток часу та сертифікації, а також сервери безпеки, які дозволяють споживачам безпечно спілкуватися із державними або приватними постачальниками послуг [4].

Громадяни Естонії отримують доступ до всіх державних електронних послуг, банківських операцій та бізнес-транзакцій за допомогою унікальних ідентифікаційних кодів (isikukood). Завдяки програмі e-Residency Естонії вдалося розширити систему електронної ідентифікації, оскільки вона дозволяє створити ідентифікаційні коди не лише для громадян, а й для резидентів, які не проживають в країні, зокрема підприємців, дипломатів та науковців. Цей інструмент надає резидентам унікальну ідентичність, що запобігає плутанині, яка часто виникає через існування кількох цифрових ідентифікацій серед тих самих користувачів. Система електронних ідентифікаційних кодів є основою безпеки естонського електронного уряду [5].

Цікаво те, що популярність веб-сайту e-Residency зросла завдяки поширенню інформації про цю програму у соціальних мережах. Таким чином, цей проект привернув значну міжнародну увагу ще до того, як уряд Естонії почав його просувати. Проте, вирішальним фактором у прийнятті програми безпосередньо в естонському суспільстві стало позитивне висвітлення ініціативи в міжнародних ЗМІ. Цей проект розвинувся не як ізольоване явище, а в результаті низки конкретних політичних рішень, прийнятих естонськими політиками протягом останніх двадцяти п'яти років. Дане цифрове рішення було вбудовано в уже існуючу технічну інфраструктуру та екосистему електронного урядування.

E-Residency можна сміливо назвати успішним державним стартапом, оскільки завдяки цій програмі e-резиденти можуть створити власну компанію та управляти нею, здійснювати банківські операції, декларувати податки, підписувати контракти та інші документи за допомогою цифрового підпису та користуватися міжнародними платіжними послугами [6].

Ще однією країною ЄС, яка визначає цифровізацію державного управління як один з основних пріоритетів розвитку держави і досягає значних успіхів у цій сфері є Данія. Згідно з результатами міжнародного опитування E-Government Survey: E-Government for the People (EGDI) проведеного у 2022 році Департаментом з економічних і соціальних питань ООН Данія отримала найвищі бали і очолила рейтинг країн, які є лідерами у розвитку електронного урядування. Варто зазначити, що Данія отримує найвищий показник у рейтингу EGDI за результатами трьох опитувань поспіль і є однією із

восьми країн Європи та шести країн Європейського Союзу, які входять до найвищого рівня рейтингу [7].

Відповідно до рекомендацій ООН уряди країн повинні знаходити нові способи для розширення можливостей громадської участі, залучення громадян до обговорення рішень щодо розвитку країни на регулярній основі, а не лише у кризові періоди. Перш за все, цьому сприяє надання відкритих державних даних, створення доступних програм і систем для залучення спільноти. У Данії успішним кейсом виконання цих рекомендацій є платформа електронної участі, де громадяни можуть самостійно вносити пропозиції щодо нового законодавства у формі електронних петицій. Цікаво те, що реалізація даної ініціативи координується безпосередньо парламентом Данії.

Данія також керується загальновідомим принципом «єдиного вікна» для надання уніфікованих взаємопов'язаних послуг для мігрантів і біженців через універсальний міграційний портал newtodenmark.dk, який об'єднує всю необхідну інформацію про надання послуг та про можливості використання інших цифрових ініціатив [8].

За результатами рейтингу DESI (Індекс цифрової економіки та суспільства), який порівнює, як уряди надають цифрові державні послуги у Європі Данія також займає високі позиції поруч з Нідерландами та Фінляндією [9].

Таких високих результатів країна досягла завдяки динамічному процесу цифровізації впродовж останніх років. Ще з 2015 року взаємодія громадян із органами державної влади здійснюється онлайн, оскільки усі громадяни та суб'єкти підприємницької діяльності мають особистий електронний кабінет для онлайн взаємодії з державою в режимі реального часу. Державні та комунальні установи, муніципалітети послуговуються єдиною мережею для внутрішньої комунікації та взаємодії. Ідентифікація громадян здійснюється через digital ID, тобто кожен громадянин в Данії має цифровий паспорт [10].

Франція також є прикладом інноваційності та лідерства у питанні застосування цифрових технологій у державному управлінні. За останні роки в країні було здійснено низку успішних цифрових ініціатив спрямованих на оптимізацію адміністративних процесів та покращення владно-громадської взаємодії. Франція має розвинену технологічну інфраструктуру, що складається з таких ключових механізмів, як цифрова платформа FranceConnect, національна схема відкритих ключів, система єдиного входу, національна платформа обміну даними та платформа електронних послуг для громадян.

FranceConnect — це платформа, що забезпечує користувачів сертифікованим механізмом ідентифікації особи і також є діджитал-рішенням єдиного входу — Single Sign-On [11]. FranceConnect об'єднує кількох постачальників ідентифікаційних даних і пропонує схему ідентифікації для державних

онлайн-служб та 30 приватних організацій, серед яких банки, страхові компанії, комунальні служби тощо. Наприклад, у контексті соціального забезпечення платформа об'єднує шість постачальників ідентифікаційних даних, серед яких користувачі ресурсу можуть обрати зручний варіант для входу в службу соціального захисту, наприклад AMELI або La MSA. FranceConnect також дозволяє Франції запровадити європейський регламент електронної ідентифікації та підпису eIDAS.

Оновлена версія платформи «FranceConnect+» надає можливість використання цифрової пошти для безпечної двосторонньої взаємодії влади з громадянами та представниками бізнесу, а обмін даними всередині та між урядовими міністерствами Франції здійснюється через міжміністерську мережу (RIE) і через окрему захищену мережу для урядової взаємодії (ISIS).

У процесі цифрової трансформації державного управління Франція дотримується принципу «тільки раз» (once-only principle), реалізуючи його через використання каталогу інтерфейсів прикладного програмування (API) та платформи Etat. Каталог API — це унікальна точка доступу до всіх публічних інтерфейсів як для розробників сервісів, так і для споживачів, що складається з двох основних хабів: API Enterprise (бізнес-хаб) і API Particulier (громадянський хаб). Платформа Etat, в свою чергу, є архітектурою служб соціального забезпечення, що була розроблена для спрощення взаємодії із громадянами через API великих публічних постачальників даних та можливість контролю потоку цих даних користувачами FranceConnect [8].

Незважаючи на те, що Італія, на відміну від Естонії і Данії, не займає високі позиції у міжнародних рейтингах, а в порівнянні з Францією має меншу кількість цифрових механізмів, кейс цифрової трансформації державного управління в цій країні є не менш цікавим для дослідження.

У лютому 2024 року на офіційному порталі «Transizione Digitale» («Цифровий перехід») з'явилася інформація про запуск нового трирічного плану ІТ у державному управлінні на 2024–2026 рік. Метою даного плану є ефективна підтримка державних адміністрацій Італії у процесі впровадження та управління цифровими послугами [12].

Стратегія, що лежить в основі нового Трирічного плану базується на необхідності переглянути планування процесів цифровізації державного управління на основі нових стратегічних важелів, беручи до уваги потреби всіх суб'єктів, залучених до цифрової трансформації країни, а також враховуючи цілі для Цифрового десятиліття, які було згадано раніше.

Подібні Трирічні плани цифровізації державного управління в Італії приймаються з 2017 року. Проте варто зауважити, що у Трирічному плані цифровізації державного управління на 2024–2026 роки вперше детально розглядається тема інтеграції штучного

інтелекту, зокрема вказівки та загальні принципи роботи з ІІІ в професійній діяльності, які повинні бути прийнятими до уваги менеджерами державних адміністрацій. Також на відміну від попередніх планів, Трирічний план Італії затверджений у 2024 році включає більшу кількість інструментів для підтримки впровадження цифрових послуг та характеризується новим підходом до цифровізації державних установ «Government as a Platform», що базується на використанні спільної платформи для інтеграції та обміну даними.

Цей план є результатом обміну досвідом та співдії між адміністраціями та інституційними суб'єктами країни, які попередньо взяли участь у консультаційному заході щодо цифровізації державного управління. Метою проведення консультацій було визначення основних напрямів стратегії, її структури, а також розробка покрокового алгоритму дій необхідного для сприяння цифровій трансформації державного сектору та країни в цілому [9].

Вищезгаданий портал «Цифровий перехід» є важливим інструментом підтримки менеджерів, які працюють у цьому напрямку (Digital Transition Managers) та членів їх команд, які займаються просуванням доступних цифрових послуг для громадян. На порталі є перелік основної документації щодо реалізації Трирічного плану на 2024–2026 роки, зокрема посібник для менеджерів цифрового переходу та посилання на однойменний YouTube-канал, де в загальному доступі розміщено безкоштовні онлайн-курси для державних службовців у форматі вебінарів, які стосуються різних аспектів впровадження цифрових рішень та охоплюють теми цифрової трансформації, впливу технологічних інновацій на суспільство, автоматизації процесів державного управління, кібербезпеки та штучного інтелекту.

До речі, той факт, що програма цифровізації державного управління в Італії включає дослідження можливостей використання штучного інтелекту — це черговий доказ того, що ІІІ насправді можна вважати глобальним цифровим трендом, популярність якого обумовлена динамічним розвитком технологій.

На нашу думку, перевагою такого середньострокового планування процесів цифровізації є гнучкість та адаптивність. Загальну стратегію цифровізації

державного управління з таким підходом можна коригувати під актуальні запити суспільства в залежності від змін у цифровому просторі та появи нових технологічних рішень. Враховуючи глобальні світові виклики, планування на три роки також дозволяє реалістично оцінювати перспективи держави, за короткі строки досягати значних результатів і вчасно реагувати на ризики.

Висновки. Згідно зі стратегічним баченням Цифрового десятиліття основними пріоритетами інноваційного розвитку країн ЄС залишаються цифрова трансформація державного урядування та бізнесу, зміцнення інфраструктури та вдосконалення цифрових навичок. По кожному із цих пріоритетів визначено ряд цілей та рекомендацій, на які країни повинні зважати впродовж наступних років для того, щоб зробити значний поступ у конструюванні цифрового публічного простору та забезпечити виконання ключових принципів нового десятиліття.

В результаті дослідження кращих практик цифровізації процесів державного управління в Естонії, Данії, Франції та Італії можна зробити висновок, що ці країни у своєму цифровому розвитку намагаються досягнути максимальної оперативності у наданні державних послуг та розширити можливості участі громадян у державотворенні. Принцип «єдиного вікна», який є базовим у цифровому світі, об'єднує досвіди всіх цих країн. За таким принципом працюють міграційний портал в Данії, E-Residency в Естонії, цифрова платформа FranceConnect у Франції та реалізується новий підхід до обміну даними «Government as a Platform» в Італії.

Цифрові ініціативи країн ЄС є унікальними і характеризуються різними підходами до імплементації, проте всі вони також відповідають принципу людиноцентричності, який у контексті застосування цифрових інструментів можна назвати також принципом орієнтації на користувача. Такі цифрові рішення як електронна ідентифікація громадян, надання даних за принципами Once-Only та Single Sign-On, дозволяють користувачам після одноразової автентифікації в одній системі автоматично отримати доступ до різних державних послуг та інших урядових платформ, що сприяє підвищенню безпеки даних та спрощення владно-громадської взаємодії.

Література

1. The Digital Decade: European Commission's strategic vision for 2030. Digital Skills and Jobs Platform. *European Commission*. 2021. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-decade> (дата звернення: 17.08.2024).
2. Digital Decade. Digital Skills and Jobs Platform. *European Commission*. 2021. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-decade> (дата звернення: 17.08.2024).
3. Хлівнюк Т. П. Модернізація соціальної держави шляхом цифровізації в умовах старіння населення. *Політичне життя*. 2022. С. 78–85.
4. Hardy A. Estonia's digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*. 2024. 13(3). С. 1–31.

5. *E-Residency. Become an e-resident: вебпортал*. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/> (дата звернення: 25.08.2024).
6. Kotka T., Vargas C., Korjus K. Estonian e-Residency: Redefining the nation-state in the digital era. University of Oxford Cyber Studies Programme working paper, 2015. 3.
7. UN e-Government survey 2022. *United Nations*. 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> (дата звернення: 24.08.2024).
8. *New to Denmark: вебпортал*. URL: <https://nyidanmark.dk/> (дата звернення: 24.08.2024).
9. Digital Economy and Society Index (DESI). *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення: 24.08.2024).
10. Чукот С.А., Полярна В.Л. Основні напрями та пріоритети надання електронних послуг в країнах європейського союзу: на прикладі Данії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1015> (дата звернення: 24.08.2024).
11. Ben Dhaou S., Jordanoski Z., Meyerhoff Nielsen M. Case studies on digital transformation of social security administration and services: Case Study France, 2023.
12. *Transizione Digitale: вебпортал*. URL: <https://www.transizionedigitale.it/> (дата звернення 15.08.2024).

References

1. European Commission. (2021). The Digital Decade: European Commissions strategic vision for 2030. Digital Skills and Jobs Platform. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-decade>.
2. European Commission. (2021, April 29). Digital Decade. Digital Skills and Jobs Platform. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/european-initiatives/digital-decad>.
3. Khlivniuk, T.P. (2022). Modernizatsiia sotsialnoi derzhavy shliakhom tsyfrovizatsii v umovakh starinnia naselenia. *Politychne zhyttia*, 78–85.
4. Hardy, A. (2024). Estonias digital diplomacy: Nordic interoperability and the challenges of cross-border e-governance. *Internet Policy Review*, 13(3), 1–31.
5. *E-Residency. Become an e-resident: webportal*. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/>.
6. Kotka, T., Vargas, C., & Korjus, K. (2015). Estonian e-Residency: Redefining the nation-state in the digital era. University of Oxford Cyber Studies Programme working paper, 3.
7. United Nations. (2022). UN e-Government survey 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>.
8. *New to Denmark: webportal*. URL: <https://nyidanmark.dk/>.
9. European Commission. Digital Economy and Society Index (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.
10. Chukut, S.A., & Poliarna, V.L. (2016). Osnovni napriamy ta priorytety nadannia elektronnykh posluh v krainakh yevropeiskoho soiuzu: na prykladi Danii. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1015>.
11. Ben Dhaou, S., Jordanoski, Z., & Meyerhoff Nielsen, M. (2023). Case studies on digital transformation of social security administration and services: Case Study France.
12. *Transizione Digitale: webportal*. URL: <https://www.transizionedigitale.it/>.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2024

Климосюк Андрій Сергійович

кандидат юридичних наук

Klymosyuk Andriy

PhD in law

ORCID: 0000-0001-5017-3231

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10237

ВИДАЧА ДОЗВОЛІВ НА ДІЇ, ЗАБОРОНЕНІ САНКЦІЯМИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

ISSUANCE OF PERMITS FOR ACTIONS PROHIBITED BY SANCTIONS: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Анотація. Вступ. Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну, санкції стали вагомим інструментом впливу на агресора. Країни-партнери постійно впроваджують різні управлінські механізми, спрямовані на збільшення ефективності їх санкційної політики. Одним з них є надання дозволів на вчинення дій, заборонених санкцією. Цей інститут відіграє важливу роль не лише для ефективної реалізації санкційних обмежень та гнучкості санкційної політики, а й для забезпечення принципу верховенства права та дотримання прав людини. Надання дозволів, які фактично є виключенням із санкцій, дозволяє знизити негативний вплив обмежувачих заходів на економічні процеси держави, яка їх застосувала, а також мінімізувати ризики настання різного роду суспільно-небезпечних наслідків та безпекових загроз.

Мета. Мета статті полягає в аналізі існуючих підходів до надання дозволів на вчинення дій, які заборонені санкціями, зокрема у країнах Європейського Союзу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення регулювання надання дозволів на вчинення дій, які заборонені санкціями в праві Європейського Союзу; 2) праці європейських дослідників санкційної політики, а також аналітичні матеріали юристів, які аналізували інститут дозволів в практичній площині.

У процесі дослідження було використано такі наукові методи: аналізу та синтезу (для дослідженні нормативно-правових актів Європейського Союзу, які регулюють надання дозволів); порівняльний (при порівнянні практики надання дозволів у різних країнах-членах ЄС); емпіричний (при використанні конкретних прикладів з практики надання дозволів у різних країнах та реальних проблеми і виклики); логічного узагальнення (для формування висновків та подальших перспектив дослідження).

Результати. У статті проаналізовано практику надання дозволів на здійснення дій, які заборонені санкціями, в країнах-членах Європейського Союзу. Доведено, що через відсутність єдиної координації та єдності практики, у різних країнах-членах ЄС виникають труднощі, які можуть впливати на ефективність санкційної політики Союзу.

Зроблено висновок про важливість врахування досвіду Європейського Союзу під час впровадження системи видачі дозволів, що відіграватиме вирішальну роль у підвищенні ефективності та збалансованості санкційної політики України, а також сприятиме глибшій інтеграції до європейської санкційної системи.

Перспективи. Подальші наукові пошуки можуть полягати у дослідженні механізму надання дозволів у інших країнах-партнерах, зокрема США та Великій Британії. Це дозволить комплексно дослідити інститут дозволів та створити належну емпіричну базу для удосконалення державної санкційної політики України та напрацювань вітчизняної моделі дозволів.

Ключові слова: санкції, державна санкційна політика, винятки з санкцій, дозволи, санкції ЄС.

Summary. Introduction. After Russia's full-scale invasion of Ukraine, sanctions have become an important tool to influence the aggressor. Partner countries are constantly implementing various management mechanisms aimed at increasing the effectiveness of their sanctions policy. One of them is the authorization of actions prohibited by the sanctions. This institution plays an important role not only for the effective implementation of sanctions restrictions and flexibility of sanctions policy, but also for ensuring the rule of law and human rights. Granting permits, which are actually an exception to sanctions, helps to reduce

the negative impact of restrictive measures on the economic processes of the state that applied them, as well as to minimize the risks of various socially dangerous consequences and security threats.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the existing approaches to authorization of actions prohibited by sanctions, in particular, in the countries of the European Union.

Materials and Methods. The research materials are: 1) legal and regulatory framework for the regulation of authorizations for actions prohibited by sanctions in the law of the European Union; 2) works of European researchers of sanctions policy, as well as analytical materials of lawyers who have analyzed the institution of authorizations in practice.

In the course of the study, the following scientific methods were used: analysis and synthesis (to study the EU legal acts regulating the issuance of permits); comparative (when comparing the practice of issuing permits in different EU member states); empirical (using specific examples from the practice of issuing permits in different countries and real problems and challenges); logical generalization (to draw conclusions and further research prospects).

Results. The article analyzes the practice of granting permits for actions prohibited by sanctions in the EU member states. It is proved that due to the lack of unified coordination and uniformity of practice, difficulties arise in different EU member states that may affect the effectiveness of the Union's sanctions policy.

It is concluded that it is important to take into account the experience of the European Union when implementing the authorization system, which will play a crucial role in improving the efficiency and balance of Ukraine's sanctions policy, and will also contribute to deeper integration into the European sanctions system.

Discussion. Further research could include studying the mechanism of authorization in other partner countries, including the United States and the United Kingdom. This will allow for a comprehensive study of the institution of permits and create an appropriate empirical basis for improving Ukraine's state sanctions policy and the development of the national permit model.

Key words: sanctions, state sanctions policy, sanctions exemptions, permits, EU sanctions.

Постановка проблеми. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до кратного збільшення кількості санкційних обмежень, застосованих країнами демократичного світу щодо країни-агресора та її пособників. Внаслідок цього, РФ стала найбільш санкціонованою країною світу [1].

Водночас це дало потужний поштовх до розвитку та удосконалення санкційної політики, який можна спостерігати у багатьох країнах. Одним з її векторів є мінімізація негативних наслідків застосування санкцій на власну економіку та бізнес. Також, поряд з неухильним дотриманням санкційних обмежень, важливим є забезпечити непорушність базових прав осіб, зокрема й тих, до кого ці санкції застосовано.

З цією метою, країни-партнери впроваджують різні управлінські механізми, спрямовані на збільшення ефективності їх санкційної політики. Одним з них є надання дозволів на вчинення дій, заборонених санкцією.

Таких інструмент дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність санкційної політики. Його дослідження має важливе значення для майбутньої імплементації інституту надання дозволів до механізму державної санкційної політики України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Найбільшу увагу дослідженню санкцій приділили вчені-правники, зокрема Р. Абдуллаєв [2], Ю. Блажеви [3], Ю. Малишева [4], а також іноземні дослідники, такі як С. Portela [5], F. Giumelli [6], S. Bonifassi та J. Bastien [7], M. Asada [8] та інші. Водночас, значення інституту дозволів на вчинення дій, які заборонені санкціями для ефективної санкційної політики не було предметом окремих наукових пошуків.

Метою статті є дослідити існуючі підходи до надання дозволів на вчинення дій, які заборонені санкціями, зокрема у країнах Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Обмежувальні заходи (санкції), які застосовуються до порушників міжнародного права можуть мати різний характер. Загалом вони можуть полягати у різного роду індивідуальних обмеженнях, економічних, дипломатичних чи візових заходах тощо. В контексті антиросійських санкцій, індивідуальні санкції націлені на осіб, відповідальних за підтримку, фінансування чи реалізацію дій, які підривають територіальну цілісність, суверенітет і незалежність України, або тих, хто отримує вигоду від таких дій [9].

Однак, окрім несприятливих наслідків застосування санкцій для самої підсанкційної особи, вони можуть негативно впливати на її сім'ю, близьке оточення та більш широке коло зацікавлених осіб, особливо коли йдеться про фінансові санкції у виді блокування (заморожування активів) [10], які широко застосовуються Україною та її партнерами. Також поширеними є випадки, коли застосовані санкції не дають можливості здійснити операції, необхідні в гуманітарних цілях або для забезпечення екологічної безпеки чи уникнення різного роду суспільно-небезпечних наслідків та загроз. Насамкінець, санкції можуть справляти негативний вплив на бізнес та економічні процеси держави, яка їх застосувала.

Тобто об'єктивно можуть існувати різні обставини, які потребують виключень із санкцій. Законодавча можливість зробити виключення із санкцій шляхом надання дозволу на вчинення певних дій, які ними заборонені та ефективна практична реалізація такого інструменту дозволяє зробити санкційну політику гнучкою та мінімізувати можливі негативні наслідки. Можна вважати, що надання таких дозволів є елементом, характерним для теорії «розумних санкцій». Як слушно зазначив американський учений-

політолог Деніел В. Дрезнер, розумні санкції можуть збільшити негативні наслідки для режиму-об'єкта санкцій, уникаючи при цьому супутніх збитків, як при всеосяжних заборонах, наприклад, повному торговельному ембарго [11, с. 103].

Надання дозволів на вчинення дій, заборонених санкцією є поширеним явищем в країнах-партнерах, зокрема які входять до Європейського союзу. Залежно від країни, цей інститут може також називатись ліцензією чи виключенням. Однак для цілей цієї публікації, виходячи із сутності та національного контексту, пропонується вживати термін «дозвіл».

Загальні вимоги щодо надання дозволів в країнах ЄС встановлюються на наднаціональному рівні, оскільки санкційна політика є важливою складовою реалізації спільної зовнішньої політики та політики безпеки Європейського союзу. Регламентом Ради (ЄС) № 269/2014 «Про обмежувальні заходи щодо дій, які підривають або загрожують територіальній цілісності, суверенітету та незалежності України» встановлені випадки можливого відступу від статті 2, відповідно до якого усі кошти та економічні ресурси, що належать, володіють, утримуються чи контролюються особами, на які накладено санкції мають бути заморожені. Умови такого відступу можуть бути різними та містяться в інших статтях Регламенту.

Загалом компетентним органам держав-членів ЄС надаються повноваження частково відступати від положень вищезазначеної статті шляхом надання спеціальних або загальних дозволів, на умовах, які вони вважають доцільними, для вивільнення певних заморожених коштів або економічних ресурсів. До підстав для надання дозволів відносяться, зокрема:

- гуманітарні цілі в Україні (ч. 2 ст. 2а);
- задоволення основних потреб осіб, до яких застосовано санкції ЄС та членів сім'ї, які перебувають на утриманні таких фізичних осіб, включаючи оплату продуктів харчування, орендної плати або іпотеки, ліків та медичного лікування, податків, страхових внесків та громадських комунальних платежів (п. (а) ч. 1 ст. 4);
- оплата розумних професійних гонорарів або відшкодування понесених витрат, пов'язаних з наданням юридичних послуг (п. (b) ч. 1 ст. 4);
- утримання або обслуговування заморожених коштів або економічних ресурсів (п. (c) ч. 1 ст. 4);
- надзвичайні витрати (п. (d) ч. 1 ст. 4);
- офіційні цілі дипломатичного представництва, консульства, або міжнародної організації (п. (e) ч. 1 ст. 4);
- виконання судових чи арбітражних рішень (ст. 5);
- виконання контракту чи угоди, укладеними до дати, коли до особи було застосовано санкції (ст. 6);
- термінове запобігання або пом'якшення наслідків події, яка може мати серйозний і значний вплив на здоров'я та безпеку людей або навколишнє середовище (ст. 6d) [12].

Отже, право ЄС встановлює лише загальну правову рамку надання дозволів, а національні органи наділяються широкою дискрецією вирішення цього питання на свій розсуд у кожному конкретному випадку. Тому, можна стверджувати, що децентралізований підхід до імплементації санкцій застосовується і у питаннях надання дозволів на вчинення дій, заборонених санкціями ЄС. Попередні дослідження показали, що децентралізований характер імплементації санкцій містить низку недоліків, які знижують ефективність санкційної політики ЄС [13, с. 170].

Організаційний механізм надання дозволів, як і загалом організаційний механізм імплементації санкцій ЄС теж є децентралізованим, тобто відрізняється залежно від конкретної держави. Наприклад, у Німеччині уповноваженим органом на видачу дозволів є Федеральне управління економіки та експортного контролю (BAFA), яке відноситься до Міністерства економіки та захисту клімату, у Франції — Головне управління казначейства (DG Tresor) Міністерства економіки, а в Італії — Підрозділ із дозволів на озброєння (UAMA), що перебуває у структурі Міністерства закордонних справ, а також Комітет фінансової безпеки Міністерства фінансів. Отже, на національному рівні за видачу дозволів можуть відповідати різні за функціоналом органи влади, що може створювати різну практику та знижувати ефективність цього інструменту.

Через велику кількість національних органів, відповідальних за виконання санкцій у Латвії (27), та відсутність чіткого розподілу повноважень між ними, бізнес і фінансові установи зіткнулися з труднощами в отриманні дозволів на дії, заборонені санкціями. Враховуючи тісну торговельну інтеграцію деяких секторів латвійської економіки з Росією, після запровадження у 2022 році більш жорстких санкцій проти РФ за її вторгнення в Україну, бізнес потребував значної кількості дозволів. Проте економічним операторам і фінансовим установам Латвії вчасно та в повному обсязі отримати необхідні дозволи не завжди вдавалося. Це викликало розчарування серед як державних, так і приватних зацікавлених сторін, адже в інших країнах ЄС отримати такі дозволи було простіше [14, с. 22].

Слід зазначити, що вказана проблема була ідентифікована та вирішена. З 1 квітня 2024 року у Латвії почав функціонувати орган, відповідальний за впровадження міжнародних та національних санкцій. Ним став Підрозділ фінансової розвідки (FID), який, зокрема, отримав функції з надання дозволів. Водночас слід враховувати, що в деяких випадках інші інституції приймають рішення щодо застосування винятків із міжнародних або національних санкцій. Наприклад, Міністерство закордонних справ приймає рішення щодо поводження з товарами, які регулюються Законом про обіг товарів стратегічного значення та про гуманітарні винятки. Агентство цивільної авіації та капітан порту можуть

надавати дозволи у надзвичайних ситуаціях в авіації та на морі.

Децентралізований підхід до процесу видачі дозволів приводить до різної практики застосування цього інституту у різних країнах-членах ЄС, що може негативно впливати на дотримання глобального санкційного режиму Союзу. Зокрема, такі недоліки відзначали при імplementації заборон, визначених у дванадцятому пакеті санкцій, який забороняє суб'єктам ЄС без наявного дозволу надавати для їхніх російських дочірніх компаній певні бізнес-послуги (включно з бухгалтерським обліком, аудитом, бухгалтерським та податковим консультуванням, консультаційні послуги з питань бізнесу та управління), юридичні консультаційні послуги, а також програмне забезпечення для управління підприємствами, промислового менеджменту та інфраструктури.

У той час як більшість держав-членів ЄС розглядають кожну заявку на отримання такого дозволу у кожному конкретному випадку, деякі компетентні національні органи застосували інший підхід. У Литві оголосили, що дозволи на надання вищевказаних послуг та програмного забезпечення російським дочірнім компаніям не надаватиметься взагалі. Кардинально іншу практику запровадив компетентний орган Німеччини, який видав загальний дозвіл усім німецьким організаціям надавати такі послуги своїм російським дочірнім компаніям.

Після видачі німецькою BAFA загального дозволу, Європейська комісія у своїх поширених запитаннях прямо вказала, що компетентним органам держав-членів ЄС заборонено видавати загальні дозволи, які охоплюють цілі сектори чи види діяльності. На думку Комісії, така ліцензія означала б фактичну зміну санкцій ЄС [15].

Описана ситуація є показовим прикладом того, як відсутність належної централізації у процесі видачі дозволів на здійснення дій, заборонених санкціями, може призводити до неоднорідної практики їх застосування на національному рівні, що, в свою чергу, негативно впливає на загальну ефективність санкційної політики ЄС.

Цей досвід повинен бути врахований Україною при впровадженні інституту надання дозволів на вчинення дій, заборонених санкціями, адже наразі такого механізму в профільному Законі [16] не передбачено взагалі. Хоча, згідно з розпорядженнями Кабінету Міністрів України щодо внесення пропозицій застосування санкцій відповідно до резолюцій Ради Безпеки ООН, передбачено надання виключень з запропонованих обмежень, які повинні надаватись «за рішенням державних органів України» [17].

Зважаючи на велику кількість суб'єктів реалізації державної санкційної політики в Україні [18],

недоречно наділяти кожен з них повноваженнями видавати дозволи. Більш ефективним буде визначення або ж створення єдиного уповноваженого органу, який буде відповідальним за надання дозволів, або ж буде доручати це завдання окремим центральним органам виконавчої влади, в залежності від сфери, якої стосуватиметься дозвіл.

Отже, для підвищення ефективності та більшої адаптивності адміністрування санкцій в Україні, а також гармонізації з підходами ЄС, потрібно запровадити інститут дозволів, на вчинення дій, заборонених санкціями. Особливо актуалізує це питання намагання уряду [19], криміналізувати порушення та обхід санкцій, у відповідності до Директиви ЄС «Визначення кримінальних правопорушень і покарань за порушення обмежувальних заходів Союзу, яка вимагає кримінального переслідування за порушення умов дозволу [20, с. 21–22, 21]. Окрім того, запровадження суворої кримінальної репресії, за відсутності дієвої можливості «легально» порушити санкцію, може суперечити принципу верховенства права та порушувати права людини. Адже будь-яка особа має право на отримання медичних послуг, правничої допомоги тощо. Таким чином, запровадження ефективної системи видачі дозволів матиме вирішальний вплив на результативність та збалансованість державної санкційної політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах практичного застосування обмежувальних заходів можуть виникати різні обставини, які потребують вчинення дій, прямо заборонених санкціями. У таких випадках законодавча можливість зробити виняток із санкцій шляхом надання уповноваженим органом дозволу на певні дії стає важливим інструментом, який забезпечує гнучкість санкційної політики та мінімізує потенційні негативні наслідки. Надання таких дозволів є поширеною світовою практикою, зокрема в межах Європейського Союзу.

Водночас, децентралізований підхід до імplementації санкцій у країнах ЄС вказує на певні недоліки, пов'язані з відсутністю єдиної координації та неоднорідністю практик, що може негативно впливати на дотримання глобального санкційного режиму Союзу.

Такий досвід має бути врахований Україною під час запровадження системи видачі дозволів, що відіграє важливу роль у забезпеченні результативності та збалансованості державної санкційної політики України та сприятиме її гармонізації з європейськими стандартами.

У зв'язку з цим виникає потреба в подальших наукових дослідженнях, аналізі досвіду інших країн-партнерів та розробці оптимальної національної моделі інституту дозволів на здійснення дій, заборонених санкціями.

Література

1. Statista. URL: <https://www.statista.com/chart/27015/number-of-currently-active-sanctions-by-target-country/> (дата звернення: 24.08.2024).
2. Абдуллаєв Р.А. Правове регулювання санкцій у праві Європейського Союзу: дис. ... канд. юрид. наук. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2022. 198 с.
3. Блажевич Ю. Відповідальність держав за міжнародно-протиправні діяння: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ, 2006. 21 с.
4. Малишева Ю.В. Цілеспрямовані санкції та їх застосування Радою Безпеки ООН: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. НАН України, Ін-т держави і права ім. В.М. Корецького. Київ, 2016. 22 с.
5. Portela C. Sanctions, conflict and democratic backsliding. *European Institute for Security Studies*. 2022. 6. URL: <https://polit-x.de/en/documents/7424729/europa/english/european-agencies/euiss/publications-2022-06-01-sanctions-conflict-and-democratic-backsliding> (дата звернення: 20.08.2024).
6. Giumelli F. Implementation of sanctions: European Union. *Economic Sanctions in International Law and Practice*. 2019. P. 116–135. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9780429052989-9/implementation-sanctions-francesco-giumelli> (дата звернення: 20.08.2024).
7. Bonifassi S., Bastien J. EU Sanctions Enforcement. 2023. URL: <https://globalinvestigationsreview.com/guide/the-guide-sanctions/fourth-edition/article/eu-sanctions-enforcement#footnote-045> (дата звернення: 20.08.2024).
8. Asada M. Definition and legal justification of sanctions. *Economic Sanctions in International Law and Practice*. 2019. P. 3–23. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9780429052989-2/definition-legal-justification-sanctions-masahiko-asada?context=ubx&refId=8f9e5a21-f37a-418a-9de5-853294bd12da> (дата звернення: 20.08.2024).
9. EU sanctions against Russia explained. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions-against-russia/sanctions-against-russia-explained/> (дата звернення: 24.08.2024).
10. Tombs G. OFSI publish further guidance on the licence application process. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=2c388fde-8bad-4217-ad4d-dea247d60e0d> (дата звернення: 24.08.2024).
11. Drezner D.W. Sanctions Sometimes Smart: Targeted Sanctions in Theory and Practice *International Studies Review*. 2011. P. 96–108.
12. Council Regulation (EU) 2022/625 of 13 April 2022 amending Regulation (EU) № 269/2014 concerning restrictive measures in respect of actions undermining or threatening the territorial integrity, sovereignty and independence of Ukraine. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32022R0625> (дата звернення: 25.08.2024).
13. Климосюк А. Децентралізований підхід у імплементації санкцій як фактор, що зменшує ефективність санкційної політики ЄС. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 1(19). С. 164–172.
14. Portela C., Olsen. K.B. Implementation and monitoring of the EU sanctions' regimes, including recommendations to reinforce the EU's capacities to implement and monitor sanctions. 2023. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702603/EXPO_STU\(2023\)702603_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702603/EXPO_STU(2023)702603_EN.pdf) (дата звернення: 26.08.2024).
15. Dereskeviciute R., Cozzi F. Spotlight on the “Partner Countries” Exemption from Sanctions Against Russia. *The National Law Review*. URL: <https://natlawreview.com/article/spotlight-partner-countries-exemption-sanctions-against-russia> (дата звернення: 26.08.2024).
16. Про санкції : Закон України від 14.08.2015 р. № 1644-VII. *Відомості Верховної Ради*. 2014. № 40. С. 2018.
17. Про внесення пропозицій щодо застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів відповідно до резолюцій Ради Безпеки ООН та рішень і регламентів Ради Європейського Союзу щодо ситуації у Республіці Південний Судан : Розпорядження КМУ від 22 березня 2024 р. № 254-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.08.2024).
18. Климосюк А. Суб'єкти реалізації державної санкційної політики України. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 11. С. 60–65.
19. Презентація проекту криміналізації порушення та обходу санкцій. *Міністерство юстиції України*. URL: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/prezentatsiya-napratsovanih-zmin-do-zakonodavstva-ukraini-schodo-kriminalizatsii-porushennya-sanktsiynih-obmejen> (дата звернення: 28.08.2024).
20. Климосюк А., Рубашенко М. Директива ЄС про криміналізацію порушення санкцій: Огляд та рекомендації для України. *Аналітичний центр «Інститут законодавчих ідей»*. 2024. URL: https://confiscation.com.ua/analytics/dyrektyva_ies_pro_kryminalizatsiiu_porushennia_sanktsij_ohliad_ta_rekomendatsii_dlia_ukrainy/ (дата звернення: 28.08.2024).
21. Климосюк А., Рубашенко М. Перспектива криміналізації порушення законодавства про санкції в Україні. *Науковий вісник НДІ проблем досудового розслідування*. 2024. № 1.

References

1. Statista. URL: <https://www.statista.com/chart/27015/number-of-currently-active-sanctions-by-target-country/>.
2. Abdullaiev R.A. Pravove rehuliuvannia sanktsii u pravi Yevropeiskoho Soiuzu: dys. ... kand. yuryd. nauk. Natsionalnyi universytet “Odeska yurydychna akademiia”. Odessa, 2022. 198 s. [in Ukrainian].

3. Blazhevych Yu. Vidpovidalnist derzhav za mizhnarodno-protypravni diiannia: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.11. Instytut zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy. Kyiv, 2006. 21 s. [in Ukrainian].
4. Malysheva Yu. V. Tsilespriamovani sanktsii ta yikh zastosuvannia Radoiu Bezpeky OON: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.11. NAN Ukrainy, In-t derzhavy i prava im. V.M. Koretskoho. Kyiv, 2016. 22 s. [in Ukrainian].
5. Portela C. Sanctions, conflict and democratic backsliding. *European Institute for Security Studies*. 2022. 6. URL: <https://polit-x.de/en/documents/7424729/europa/english/european-agencies/euiss/publications-2022-06-01-sanctions-conflict-and-democratic-backsliding>.
6. Giumelli F. Implementation of sanctions: European Union. *Economic Sanctions in International Law and Practice*. 2019. P. 116–135. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9780429052989-9/implementation-sanctions-francesco-giumelli>.
7. Bonifassi S., Bastien J. EU Sanctions Enforcement. 2023. URL: <https://globalinvestigationsreview.com/guide/the-guide-sanctions/fourth-edition/article/eu-sanctions-enforcement#footnote-045>.
8. Asada M. Definition and legal justification of sanctions. *Economic Sanctions in International Law and Practice*. 2019. P. 3–23. URL: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9780429052989-2/definition-legal-justification-sanctions-masahiko-asada?context=ubx&refId=8f9e5a21-f37a-418a-9de5-853294bd12da>.
9. EU sanctions against Russia explained. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/sanctions-against-russia/sanctions-against-russia-explained/>.
10. Tombs G. OFSI publish further guidance on the licence application process. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=2c388fde-8bad-4217-ad4d-dea247d60e0d>.
11. Drezner D. W. Sanctions Sometimes Smart: Targeted Sanctions in Theory and Practice *International Studies Review*. 2011. P. 96–108.
12. Council Regulation (EU) 2022/625 of 13 April 2022 amending Regulation (EU) № 269/2014 concerning restrictive measures in respect of actions undermining or threatening the territorial integrity, sovereignty and independence of Ukraine. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32022R0625>.
13. Klymosiuk A. Detsentralizovanyi pidkhid u implementatsii sanktsii yak faktor, shcho zmenshuie efektyvnist sanktsiinoi polityky Ye S. *Aktualni pytannia u suchasniy nautsi*. 2024. № 1(19). S. 164–172 [in Ukrainian].
14. Portela C., Olsen. K. B. Implementation and monitoring of the EU sanctions regimes, including recommendations to reinforce the EUs capacities to implement and monitor sanctions. 2023. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702603/EXPO_STU\(2023\)702603_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/702603/EXPO_STU(2023)702603_EN.pdf).
15. Dereskeviciute R., Cozzi F. Spotlight on the “Partner Countries” Exemption from Sanctions Against Russia. *The National Law Review*. URL: <https://natlawreview.com/article/spotlight-partner-countries-exemption-sanctions-against-russia>.
16. Pro sanktsii: Zakon Ukrainy vid 14.08.2015 r. № 1644-VII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2014. № 40. S. 2018 [in Ukrainian].
17. Pro vnesennia propozyitsii shchodo zastosuvannia personalnykh spetsialnykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuvalnykh zakhodiv vidpovidno do rezoliutsii Rady Bezpeky OON ta rishen i rehlamentiv Rady Yevropeiskoho Soiuzu shchodo sytuatsii u Respublitsi Pivdennyi Sudan: Rozporiadzhennia KMU vid 22 bereznia 2024 r. № 254-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254-2024-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
18. Klymosiuk A. Subiekty realizatsii derzhavnoi sanktsiinoi polityky Ukrainy. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka*. 2023. № 11. S. 60–65 [in Ukrainian].
19. Prezentatsiia proiektu kryminalizatsii porushennia ta obkhotu sanktsii. *Ministerstvo yustytzii Ukrainy*. URL: <https://minjust.gov.ua/news/ministry/prezentatsiya-napratsovanih-zmin-do-zakonodavstva-ukraini-schodo-kryminalizatsii-porushennia-sanktsiynih-obmejen> [in Ukrainian].
20. Klymosiuk A., Rubashchenko M. Dyrektyva YeS pro kryminalizatsiiu porushennia sanktsii: Ohliad ta rekomendatsii dlia Ukrainy. *Analychnyi tsentr “Instytut zakonodavchykh idei”*. 2024. URL: https://confiscation.com.ua/analytics/dyrektyva_ies_pro_kryminalizatsiiu_porushennia_sanktsij_ohliad_ta_rekomendatsii_dlia_ukrainy/ [in Ukrainian].
21. Klymosiuk A., Rubashchenko M. Perspektyva kryminalizatsii porushennia zakonodavstva pro sanktsii v Ukraini. *Naukovyi visnyk NDI problem dosudovoho rozsliduvannia*. 2024. № 1 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 31.08.2024

УДК 614:338.46:61]330.341.1:004.67

Лопаткіна Оксана Олександрівна

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»*

Lopatkina Oksana

Postgraduate Student of Public Management and Administration

Dnipro University of Technology

ORCID: 0009-0003-5808-1368

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10187

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ В ПРИВАТНОМУ СЕКТОРІ НА МОДЕРНІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

THE IMPACT OF DIGITALIZATION OF HEALTHCARE SERVICES IN THE PRIVATE SECTOR ON THE MODERNIZATION OF THE HEALTHCARE SYSTEM

Анотація. Вступ. Велике значення для ефективної діяльності приватного сектору медичних послуг є активне впровадження сучасних цифрових технологій, що буде сприяти безперервному розвитку медичних послуг в приватному секторі.

Метою статті є розкриття основних аспектів розвитку медичних послуг в приватному секторі на основі сучасних цифрових технологій та окреслення можливостей врахування цього досвіду в процесі модернізації системи охорони здоров'я в Україні.

Матеріали та методи. Матеріалами роботи були наукові публікації авторів, що провадять свої дослідження у галузі публічного управління, менеджменту охорони здоров'я, зокрема, що стосується надання медичних послуг, розвитку медичних цифрових технологій. Під час проведення дослідження було використано такі наукові методи, як теоретичне узагальнення та групування, формалізація, аналіз, синтез та узагальнення отриманих результатів.

Результати. Розглянуто та підтверджено, що приватний сектор медичних послуг відіграє важливу роль у використанні інновацій технологічних послуг і цифрових технологій для зниження бар'єрів у доступі до медичної допомоги, пом'якшення навантаження на постачальників, стимулювання інноваційності та усунення розривів у капіталі на рівнях пацієнтів, постачальників і інноваторів. Розглянуто приклади цифрових і технологічних рішень, які покращують доступ пацієнтів до медичної допомоги та рекомендації для приватного сектору щодо просування цих рішень. В роботі встановлено, що Центри медичної допомоги створювали партнерські відносини з суб'єктами приватного сектору. З'ясовано, що інновації технологічних компаній і компаній, що займаються цифровими технологіями, готові допомогти приватному сектору у подоланні бар'єрів на шляху просування своєї місії щодо покращення доступу до медичної допомоги та підвищення її якості. Визначено ключові сфери можливостей, у яких партнерство з технологічними компаніями та інструментами покращить роботу постачальників медичних послуг. Зокрема, рекомендації включають партнерство з компаніями приватного сектору, які можуть інформувати споживачів про свої переваги та підтримувати їх, розширення паритету відшкодування витрат на телемедицину для рішень віртуальної медичної допомоги, надання дозволу на міждержавне ліцензування для всіх планів та відшкодування за послуги з координації медичної допомоги.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях необхідно розглянути механізми управління у сфері організації та надання медичних послуг, такі як механізм захисту конфіденційності та механізм безпеки; необхідно вивчити вплив цифрових послуг на механізм репутації, механізм комунікації та наміром пацієнтів купувати медичні послуги.

Ключові слова: система охорони здоров'я, публічне управління, приватний сектор медичних послуг, цифрові інновації, телемедицина.

Summary. Introduction. It is of great importance for the effective operation of the private sector of healthcare services is the active implementation of modern digital technologies, which will contribute to the continuous development of healthcare services in the in the private sector.

The purpose of the of the article is to reveal the main aspects of the development of medical services in the private sector based on modern digital technologies and outline the possibilities of taking this experience into account in the process of modernizing the healthcare system in Ukraine.

Materials and methods. The materials of the work were scientific publications of authors who conducting their research in the field of public administration, health care management health care management, in particular, with regard to the provision of medical services, the development of medical digital technologies. The research was conducted using such scientific methods as theoretical generalization and grouping, formalization, analysis, synthesis and generalization of the results obtained.

Results. It is considered and confirmed that the private sector of healthcare services plays an important role in using innovations in technological services and digital technologies to reduce barriers to access to healthcare, ease the burden on providers, stimulate innovation and eliminate capital gaps at the levels of patients, providers and innovators. Examples of digital and technological solutions that improve patients' access to healthcare and recommendations for the private sector to promote these solutions are discussed. The paper establishes that health care centers have established partnerships with private sector entities. It was found that innovations by technology and digital companies are ready to help the private sector overcome barriers to advancing its mission of improving access to and quality of health care. The report identifies key areas of opportunity where partnerships with technology companies and tools will improve the work of healthcare providers. Specifically, recommendations include partnering with private sector companies that can educate and support consumers about their benefits, expanding telehealth reimbursement parity for virtual care solutions, allowing for cross-state licensure for all plans, and reimbursement for care coordination services.

Discussion. In further research, it is necessary to consider management mechanisms in the organization and provision of medical services, such as the mechanism of privacy protection and security mechanism; it is necessary to study the impact of digital services on the reputation mechanism, communication mechanism and patients' intention to purchase medical services.

Key words: health care system, public administration, private sector of medical services, digital innovations, telemedicine.

Постановка проблеми. Особливої уваги потребує питання розвитку сучасних підходів до управління у сфері надання медичних послуг в приватному секторі з точки зору врахування в процесі модернізації системи охорони здоров'я в Україні. Аналіз світових публікацій дає змогу підтвердити зростаючу роль цифрових технологій в забезпеченні трансформаційних змін в цій сфері. В наш час система охорони здоров'я відчуває значне зростання витрат, в основному через нестачу медичних працівників, виявлення нових захворювань і методів лікування [1; 2]. Крім того, економічний розвиток, покращення якості життя, а також ефективна політика призвели до збільшення частки літнього населення та зменшення молоді. Щоб вирішити проблеми, пов'язані з наданням медичної допомоги різним групам пацієнтів, були запропоновані рішення на основі цифрових технологій, такі як технологія телемедицини [3; 4; 5]. Нещодавні досягнення в цій сфері суттєво змінили традиційний спосіб надання медичної допомоги [3]. Докази свідчать про те, що телемедицина може використовуватися для профілактики, відстеження та моніторингу захворювань, а також для надання клінічної допомоги пацієнтам [4; 6]. Телемедицина також розглядається як унікальна можливість подолати прогалини та нерівність у наданні медичної допомоги та як рішення для зменшення тиску на системи охорони здоров'я [7].

Роль великих ІТ-компаній у сфері охорони здоров'я є значною. «IBM» розробляє медичне програмне забезпечення для створення повних записів даних пацієнтів з 1960 року [4]. «Microsoft» створила віртуальних помічників, чат-ботів і хмарних інструментів для обміну даними на основі штучного інтелекту; «Google» використовує штучний інтелект, щоб

допомогти діагностувати рак і передбачити наслідки хвороби. Проте невеликі ІТ-компанії також десятиліттями роблять значний внесок у цю сферу. Такі компанії зазвичай називають стартапами телемедицини [4]. Більшість інновацій у сфері телеохорони здоров'я з'являються саме на них [3; 5]. Саме інновації від малих підприємств у приватному секторі та технологічних стартапів унікально готові допомогти системі охорони здоров'я у подоланні ключових бар'єрів на шляху просування її місії щодо покращення доступу до медичної допомоги та її якості [8].

Оскільки світ стає орієнтованим на цифрові технології, індустрія охорони здоров'я все більше візуалізує соціальні медіа як важливий канал для просування медичних послуг, залучення нових пацієнтів, створення кращого бренду тощо. в реальному світі [9]. Сьогодні активно використовується практика залучення платформ і вебсайтів соціальних мереж для просування медичних послуг [10]. Соціальні медіа відіграють важливу роль у маркетингу, причому велика частка компаній використовує для просування різні платформи (Facebook, Instagram тощо).

Соціальні медіа в охороні здоров'я є вирішальним елементом ефективного маркетингу, і якщо організації охорони здоров'я хочуть залишатися конкурентоспроможними, вони повинні приєднатися до боротьби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасних наукових публікаціях швидко зростає кількість досліджень, спрямованих на вивчення ролі розвитку цифрових технологій в забезпеченні поліпшення якості надання медичних послуг. Роботи Velayati F. [2], Cottrell M. A., Russell T. G. [6], Weidner K, Lowman J. [7], Dasari S. [8], Resurreccion D. M. [11], Паймаш Г. [26], Корчинський І. [27] розкривають такі

поняття, як телемедицина, eHealth і mHealth. Для успішної роботи яких необхідне відповідне технологічна база у сфері охорони здоров'я, яку підтримують IT-компанії та стартапи. Саме ці питання вивчають Chakraborty I. [3], Iakovleva T., Oftedal E., Bessant J. [5], Ma L. L. [12], Hermes S. [13], Lawrence K. [14]. Інноваційні цифрові медичні пристрої розглядають у своїх роботах Tawfik G. M. [15], Jull G., Moore A. P. [16], Moro Visconti R., Morea D. [17]. Колектив дослідників Chakraborty I., Edirippulige S., Vigneswara Pavarasan P. [4] визначають роль сфери цифрових технологій, телемедицини для дистанційного моніторингу пацієнтів і наданні медичних послуг. Результати дослідження Atsbeha B. W., Wodaje M. N. [10] та Farsi D. [9] дають цінну інформацію про використання в приватних закладах охорони здоров'я соціальних медіа та факторів, що впливають на впровадження маркетингу в соціальних мережах. Науковці Zilber S., [18], Ren D., Ma B. [20, 21], Shah A. M. [22] проводять аналіз ролі онлайн-повідомлення, відгуків, обговорення та оцінки в спілкуванні між пацієнтами та медичним персоналом приватного сектору. Якщо рівень професіоналізму лікарів сприймається як невисокий, автори Dong W. [23], Shah A. M. [24], Deng Z. [25] вказують, що слід звернути увагу на механізм нагляду, наприклад, інвестування коштів для посилення технічного моніторингу поведінки лікарів та їхніх послуг, посилення навчання персоналу обслуговування клієнтів, стандартизація процесу механізму онлайн-скарг та підвищення ефективності прийняття скарг. Водночас лікарні також повинні звернути увагу на механізм підвищення репутації.

Метою статті є розкриття основних аспектів розвитку медичних послуг в приватному секторі на основі сучасних цифрових технологій та окреслення можливостей врахування цього досвіду в процесі модернізації системи охорони здоров'я в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами роботи були наукові публікації авторів, що провадять свої дослідження у галузі публічного управління, менеджменту охорони здоров'я, зокрема, що стосується надання медичних послуг, розвитку медичних цифрових технологій. Під час проведення дослідження було використано такі наукові методи, як теоретичне узагальнення та групування, формалізація, аналіз, синтез та узагальнення отриманих результатів.

Виклад основного матеріалу. Велике значення для діяльності приватного сектору має механізм репутації, який включає в себе відгуки пацієнтів про медичні консультації лікарів. Репутація відіграє велику роль тоді, коли передача інформації є постійною з низькою вартістю. Тому більшість веб-платформ встановлюють системи кредитної оцінки, щоб зменшити витрати на передачу інформації. Онлайн-перегляд, спосіб мережевого спілкування з вуст в уста, має переваги тривалого часу збереження тексту, широкого впливу та високої швидкості розповсюдження. Крім того, якість, ефективність, кількість

онлайн-оглядів і довіра до рецензентів впливають на купівельну поведінку споживачів. Онлайн-огляди як форма передачі інформації з вуст в уста стали важливим джерелом інформації для приватного сектору і споживачів [20; 24].

Медичні послуги в приватному секторі є особливим товаром з високим рівнем довіри. У той час як цифрові технології, веб-медичні послуги забезпечують зручність і ефективність, властива їм невизначеність ризику обмежує управління та їх розвиток. На веб-ринку медичного обслуговування пацієнти покладаються на операторів веб-медичної платформи, що забезпечує підвищенню якості надання медичних послуг у приватному секторі [20; 21].

Цифрові технології широко використовуються для надання медичних послуг у всьому світі, з'являється нове поняття — Digital Health (цифрове здоров'я). Термін «цифрове здоров'я» або «цифрова охорона здоров'я» означає широку міждисциплінарну концепцію, яка включає в себе поняття з перетину технологій і охорони здоров'я. Цифрова охорона здоров'я застосовує цифрову трансформацію до сектору охорони здоров'я, включаючи програмне забезпечення, технології та послуги. Це програми для мобільного здоров'я, електронні медичні записи, переносні пристрої, телемедицина. Було визначено, що в Україні третина населення використовує Інтернет мережу для пошуку інформації, що пов'язана зі здоров'ям та ліками [27].

Розвиток електронної охорони здоров'я (застосування інформаційних, комп'ютерних або комунікаційних технологій до деяких аспектів охорони здоров'я чи медичного обслуговування) є важливою складовою цифрової трансформації. Він необхідний для вирішення проблем з якими стикаються системи охорони здоров'я, а саме, з підвищенням попиту через старіння населення та покращення лікування та обмежені ресурси [19]. Однак, попри те, що існує загальна згода щодо важливості та потенційних переваг eHealth, їх реалізація часто відбувається повільно.

Цифрові технології охорони здоров'я мають потенціал для покращення доступу до медичної допомоги; водночас їх розвиток і використання може зміцнити, загострити й навіть створити невідповідність здоров'ю. Застосування погляду справедливості в галузі охорони здоров'я до цифрових інновацій може допомогти інформувати про справедливий дизайн і розробку цифрових засобів охорони здоров'я. Зокрема, сфери впливу на справедливість у сфері охорони здоров'я, на які можна звернути увагу при розробці цифрової технології, які включають: сам інструмент, його дизайн, технічну розробку, інтеграцію в середовище охорони здоров'я та оцінку; зв'язок технології з різними кінцевими користувачами, включаючи окремих осіб, власників і розробників технологій, а також більшу систему охорони здоров'я [11; 14].

На веб-ринках охорони здоров'я оператори медичних платформ використовують три механізми

управління, щоб зменшити невизначеність у наданні медичних послуг у приватному секторі щодо захворювань: нагляд за платформою, оцінка репутації та онлайн-спілкування. По-перше, оператори медичної веб-платформи можуть контролювати поведінку лікарів в Інтернеті. По-друге, оператори медичних платформ можуть створювати механізми репутації, такі як система кредитної оцінки, щоб передавати пацієнтам інформацію про минулі медичні послуги лікарів. По-третє, оператори платформ можуть створити механізм комунікації, наприклад розробити програмне забезпечення для онлайн-комунікації, щоб покращити здатність лікарів і пацієнтів обмінюватися інформацією [20; 22].

Цифрові технології охорони здоров'я та відповідні системи, наприклад ті, що забезпечують онлайн користувачів, підтримують нові платформи для обміну інформацією та онлайн-спілкування та можуть змінити традиційну модель відносин між лікарем і пацієнтом [25]. Онлайн-медичні консультаційні послуги стосуються діяльності, під час якої пацієнти або інший пов'язаний з пацієнтами персонал спілкуються з лікарями з питань, які пов'язані із захворюваннями, і отримують їхні професійні поради чи рішення через онлайн-платформи [23]. Механізм управління медичними послугами у приватному секторі — інструмент для побудови та формування торгових відносин, який передбачає заходи менеджерів щодо управління торговою діяльністю.

Оскільки якість медичних послуг, які надають лікарі, безпосередньо визначає здоров'я та життя пацієнтів, вони схильні звертатися за медичною допомогою до авторитетних лікарів. Показано, що перш ніж отримати послуги лікаря, пацієнти не можуть точно знати свій медичний рівень або судити, чи можуть вони сформулювати відповідний медичний план відповідно до свого стану. Лікарі можуть поставити неправильний діагноз для особистої вигоди або надати неправдиву та неточну інформацію, щоб ввести пацієнтів в оману або уникнути відповідальності. Таким чином, пацієнти схильні судити про якість своїх лікарів на основі їх репутації в онлайн мережах. Виходячи зі специфіки медичної галузі, механізми репутації відіграють вирішальну роль у прийнятті рішень пацієнтами.

Сучасні технічні можливості сприяють ефективному розвитку медичних послуг в приватному секторі. Цифрові технології та онлайн-платформи охорони здоров'я можуть надавати якісні сигнали для консультаційних послуг для довідки пацієнтів, створюючи механізм репутації для лікарів, який впливає на процес прийняття пацієнтами рішення. Репутація в Інтернеті у вигляді оцінок і досвіду інших людей може зменшити інформаційну асиметрію, додатково впливаючи на процес прийняття рішення пацієнтом [20]. Ефективне використання соціальних мереж сприяє залученню нових пацієнтів і утримує старих. Однак для багатьох органі-

зацій керування обліковим записом у соціальних мережах здається складним завданням. Перевагою використання соціальних медіа як маркетингового інструменту є низька вартість і широке охоплення та залучення. Організації охорони здоров'я, особливо невеликі з набагато меншим рекламним бюджетом, повинні скористатися перевагами, щоб оцінити думку громадськості та інтерес до їхніх послуг [18]. Онлайн-повідомлення, відгуки, обговорення та оцінки є основними каналами спілкування між пацієнтами та медичним персоналом [10].

Механізм репутації позитивно впливає на бажання пацієнтів використовувати цифрові послуги, веб-платформи. Репутація в Інтернеті позитивно корелює з вибором пацієнтів онлайн-лікаря. Система онлайн-репутації допомагає пацієнтам приймати рішення при виборі лікаря, одночасно контролюючи та покращуючи якість послуг [20; 23; 25]. Крім того, коли невизначеність вебсайту висока, вебплатформи повинні спочатку розглянути питання про відновлення своєї репутації та підвищення довіри користувачів.

Механізм комунікації може ефективно підвищити готовність пацієнтів використовувати онлайн послуги. На сприйняття клієнтів і купівельну поведінку впливає взаємодія зі співробітниками. Сприйняття поведінкової невизначеності лікарів позитивно пом'якшує зв'язок між механізмом спілкування та наміром пацієнтів [25]. Платформи онлайн-консультацій з питань охорони здоров'я повинні стимулювати спілкування між лікарями та пацієнтами, щоб усунути недовіру та встановити намір щодо отримання медичних послуг. Проте, незалежно від того, чи є сприймана невизначеність веб-сайту високою, чи низькою, немає суттєвих змін у впливі механізму комунікації на готовність пацієнтів використовувати онлайн.

Споживачі недостатньо обізнані щодо права на участь у програмах приватного сектора надання медичних послуг і стикаються з перешкодами під час навігації ними. Існує безліч факторів, які сприяють виникненню цих перешкод, у тому числі труднощі з доступом до інформації про пільги, відсутність доступу до регулярного постачальника первинної медичної допомоги, недостатня обізнаність постачальників про пропозиції пільг і фрагментований процес направлення пацієнтів для отримання доступу до послуг. Ці фактори не дають пацієнтам інформації про переваги при лікуванні й не можуть скористатися ними.

Отримання інформації та сама процедура встановлення пільги часто є складною, оскільки більшість пільг мають конкретні критерії та вимоги, окремі процедури подання заявок і варіації залежно від регіону. Складність передачі інформації про пільги створює непотрібні бар'єри для пацієнтів у розумінні того, на які пільги вони мають право, та вжиття заходів для отримання цих пільг [8]. Крім того, такі люди повинні мати достатній рівень інформації щодо працевлаштування [26].

В дослідженнях описано використання цифрових технологій для дистанційного моніторингу стану здоров'я пацієнтів [4]. Онлайн-консультація була переважною метою дистанційних медичних послуг стартапів, які дозволяли пацієнтам зв'язуватися з лікарем загальної практики, лікарями-спеціалістами або іншими клініцистами через Інтернет для отримання консультацій у сфері охорони здоров'я, діагностики та лікування [3; 5; 15]. Сучасна література вказує, що основна увага стартапів у сфері телемедицини була зосереджена не лише на послугах чи продуктах, але й на створенні екосистеми платформи медичних послуг для віртуального догляду [4; 12–13].

Стартапи в галузі телемедицини розвиваються, щоб задовольнити потреби цифрової охорони здоров'я та відіграють значну роль у телеконсультаціях, телемоніторингу та рішеннях для електронних медичних записів. Останнім часом їхня увага зосередилася на персоналізованому догляді на основі штучного інтелекту за допомогою смартфонів, включаючи цифрову терапію та інноваційні пристрої для носіння [4]. Так, під час пандемії COVID-19 CMS дозволила охоплювати визначені послуги телемедицини Категорії 3 (послуги, які, ймовірно, мають клінічну користь, але не мають достатніх доказів для виправдання постійного покриття) [16].

Застосування бізнес-моделей у комерціалізації послуг телемедицини буде корисним для кращого розуміння необхідних компонентів, викликів ринку та можливих майбутніх змін. Результати показали, що різні бізнес-моделі можна використовувати для різних технологій телемедицини в різних системах охорони здоров'я [2]. Цифрові платформи охорони здоров'я можуть оптимізувати реєстрацію та повторну сертифікацію пацієнтів у всіх державних і приватних програмах. Партнерство з такими організаціями дозволить спілкуватися з окремими особами щодо їхнього права на пільги, зменшити відтік від приватних медичних закладів та покращити використання пільг. Медичні працівники в приватних закладах охорони здоров'я вже сприймають соціальні медіа як прості у використанні [10].

Порівняно з традиційними формами надання медичних послуг, інформаційна асиметрія на ринку онлайн-послуг у приватному секторі більш серйозна, і відносини між двома сторонами є взаємозалежними. Сучасні цифрові платформи — це технологічна бізнес-модель, яка полегшує обмін між взаємодіючими агентами. Вони являють собою сполучну ланку між відключеними вузлами, покращуючи масштабовану цінність мереж. Є важливим застосування цифрових платформ державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері охорони здоров'я. В інфраструктурних ДПП державні та приватні гравці співпрацюють. Ці відносини доповнюються оцифрованими ланцюжками постачання і все більше орієнтуються на пацієнта. У той час як діагностичні та інфраструктурні технології є дорогими інвестиціями з довгостроковою

вою окупністю, стрибок цифрових програм зменшує непередбачені витрати. «Цифрові» заощадження можуть бути розподілені між ключовими зацікавленими сторонами за допомогою схем, стимулюючи моделі спільного створення вартості. Ефективний обмін може застосувати теорію мереж до комплексної екосистеми ДПП, де вузли зацікавлених сторін підключені цифровим способом. Цей інноваційний підхід покращує відносини із зацікавленими сторонами, які перебудовуються навколо цифрових платформ, які підвищують задоволеність пацієнтів і стабільність. Цифрові технології корисні навіть для нагляду за інфекційними хворобами, такими як пандемія коронавірусу, для підтримки масштабних втручань у сфері охорони здоров'я, розвантаження лікарень і своєчасного надання великих даних [17].

Пристрої eHealth є специфічним сегментом цифрових платформ, які працюють у медичній галузі. Інноваційні цифрові медичні пристрої дозволяють легко та точно характеризувати здоров'я та захворювання. Технологічний прогрес і мініатюризація діагностичних інструментів до сучасних пристроїв, підключених до смартфонів, і пристроїв mHealth, таких як iECG, портативний ультразвук і технології lab-on-a-chip, призвели до зростання ентузіазму щодо догляду за пацієнтами з обіцянками зменшити витрати на охорону здоров'я та покращити результати [17].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, у статті встановлено, що приватний сектор відіграє важливу роль у використанні інновацій технологічних послуг і цифрових технологій охорони здоров'я, що впливає на зниження бар'єрів у доступі до медичної допомоги, пом'якшення навантаження на постачальників, стимулювання інновацій та усунення розривів у капіталі на рівнях пацієнтів і постачальників. Партнерство технологічних компаній з компаніями приватного сектору є інструментом для покращення роботи постачальників медичних послуг. Для компаній приватного сектору це сприяє інформуванню споживачів про свої переваги, розширенню паритету відшкодування витрат на телемедицину для рішень віртуальної медичної допомоги, надає дозвіл на ліцензування для всіх планів та відшкодування за послуги з координації медичної допомоги. Для ефективного удосконалення та розвитку системи охорони здоров'я необхідно розширювати сферу застосування сучасних технічних можливостей. Цифрові технології та онлайн-платформи охорони здоров'я можуть надавати якісні медичні послуги пацієнтам, створюючи механізм репутації для закладів охорони здоров'я та лікарів, що впливає на процес прийняття пацієнтами рішення.

Підтверджено потребу подальших досліджень щодо визначення ключових механізмів та інструментів розвитку медичних послуг в публічному секторі в умовах цифровізації системи охорони здоров'я. Особливої уваги потребує вивчення досвіду впровадження та оцінки цифрового здоров'я, орієнтованого на рівність.

Література

1. CMS Framework for Health Equity. Centers for Medicare & Medicaid Services. 2023. URL: <https://www.cms.gov/priorities/health-equity/minority-health/equity-programs/framework> (дата звернення: 01.08.2024).
2. Velayati F., Ayatollahi H., Hemmat M., Dehghan R. Telehealth Business Models and Their Components: Systematic Review. *J. Med. Internet Res.* 2022. Vol. 24. P. e33128. doi: <https://doi.org/10.2196/33128>.
3. Chakraborty I., Ilavarasan P.V., Edirippulige S. Health-tech startups in healthcare service delivery: A scoping review. *Soc. Sci. Med.* 2021. Vol. 278. Article 113949. doi: <https://doi.org/10.1016/J.SOCSCIMED.2021.113949>.
4. Chakraborty I., Edirippulige S., Vigneswara Ilavarasan P. The role of telehealth startups in healthcare service delivery: A systematic review. *International journal of medical informatics.* 2023. Vol. 174. P. 105048. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2023.105048>.
5. Iakovleva T., Oftedal E., Bessant J. Changing role of users — innovating responsibly in digital health. *Sustain.* 2021. Vol. 13 (4). P. 1–17. doi: <https://doi.org/10.3390/su13041616>.
6. Cottrell M.A., Russell T.G. Telehealth for musculoskeletal physiotherapy. *Musculoskeletal science, practice.* 2020. Vol. 48. P. 102193. doi: <https://doi.org/10.1016/j.msksp.2020.102193>.
7. Weidner K, Lowman J. Telepractice for adult speech-language pathology services: a systematic review. *Perspect ASHA SIGs* 2020. Vol. 5(1). P. 326–338. doi: https://doi.org/10.1044/2019_PERSP-19-00146.
8. Dasari S., Mehreen R., Baker Spohn K., Ostrovsky A. Opportunities for CMS to improve healthcare access and equity through advancing technology-enabled startups and digital health innovations. *NPJ digital medicine.* 2024. Vol. 7(1). P. 23. doi: <https://doi.org/10.1038/s41746-024-00997-x>.
9. Farsi D. Social Media and Health Care, Part I: Literature Review of Social Media Use by Health Care Providers. *Journal of medical Internet research.* 2021. Vol. 23(4). P. e23205. doi: <https://doi.org/10.2196/23205>.
10. Atsbeha B.W., Wodaje M.N. Exploring social media adoption for marketing purpose among healthcare professionals in Gondar town, central Gondar zone: A facility-based cross-sectional survey. *Digital health.* 2024. Vol. 10. P. 20552076241259872. doi: <https://doi.org/10.1177/20552076241259872>.
11. Resurreccion D.M., Motrico E., Rubio-Valera M., Mora-Pardo J.A., Moreno-Peral P. Reasons for dropout from cardiac rehabilitation programs in women: A qualitative study. *PloS one*, 2018. Vol. 13(7). P. e0200636. doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0200636>.
12. Ma L.L., Wang Y.Y., Yang Z.H., Huang D., Weng H., Zeng X.T. Methodological quality (risk of bias) assessment tools for primary and secondary medical studies: what are they and which is better? *Military Medical Research.* 2020. Vol. 7(1). P. 7. doi: <https://doi.org/10.1186/s40779-020-00238-8>.
13. Hermes S., Riasanow T., Clemons E.K., Bohm M., Krcmar H. The digital transformation of the healthcare industry: exploring the rise of emerging platform ecosystems and their influence on the role of patients. *Bus. Res.* 2020. Vol. 13. P. 1033–1069. doi: [10.1007/s40685-020-00125-x](https://doi.org/10.1007/s40685-020-00125-x).
14. Lawrence K. Digital Health Equity. In S.L. Linwood (Ed.), *Digital Health. Exon Publications.* 2022. Chapter 9. doi: [10.36255/exon-publications-digital-health-health-equity](https://doi.org/10.36255/exon-publications-digital-health-health-equity).
15. Tawfik G.M., Dila K.A. S., Mohamed M. Y. F., Tam D.N. H., Kien N.D., Ahmed A.M., Huy N.T. A step by step guide for conducting a systematic review and meta-analysis with simulation data. *Tropical medicine and health.* 2019. Vol. 47. P. 46. doi: <https://doi.org/10.1186/s41182-019-0165-6>.
16. Jull G., Moore A.P. Telehealth and COVID 19. *Musculoskeletal science, practice.* 2020. Vol. 48. P. 102201. doi: <https://doi.org/10.1016/j.msksp.2020.102201>.
17. Moro Visconti R., Morea D. Healthcare Digitalization and Pay-For-Performance Incentives in Smart Hospital Project Financing. *International journal of environmental research and public health.* 2020. Vol. 17(7). P. 2318. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph17072318>.
18. Zilber S., Monken S., Quevedo-Silva F. Adoption of social media by small- and medium-sized healthcare enterprises. *BBR Braz Bus Rev.* 2019. Vol. 16(5). P. 453–489. doi: [10.15728/bbr.2019.16.5.3](https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.3).
19. Expert Panel on Effective Ways of Investing in Health (EXPH). Opinion on Assessing the Impact of Digital Transformation of Health Services. URL: https://ec.europa.eu/health/expert_panel/sites/expertpanel/files/docsdir/022_digitaltransformation_en.pdf (дата звернення: 01.08.2024).
20. Ren D., Ma B. Influences of governance mechanisms on patients' usage intention: A study on web-based consultation platforms. *Health informatics journal.* 2023. Vol. 29(1). P. 14604582231153509. doi: <https://doi.org/10.1177/14604582231153509>.
21. Ren D., Ma B. Effectiveness of Interactive Tools in Online Health Care Communities: Social Exchange Theory Perspective. *Journal of medical Internet research.* 2021. Vol. 23(3). P. e21892. doi: <https://doi.org/10.2196/21892>.
22. Shah A.M., Muhammad W., Lee K., Naqvi R.A. Examining Different Factors in Web-Based Patients' Decision-Making Process: Systematic Review on Digital Platforms for Clinical Decision Support System. *International journal of environmental research and public health.* 2021. Vol. 18(21). P. 11226. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph182111226>.
23. Dong W., Liu Y., Zhu Z., Cao X. The Impact of Ambivalent Attitudes on the Helpfulness of Web-Based Reviews: Secondary Analysis of Data From a Large Physician Review Website. *Journal of medical Internet research.* 2023. Vol. 25. P. e38306. doi: <https://doi.org/10.2196/38306>.

24. Shah A. M., Naqvi R. A., Jeong O. R. The Impact of Signals Transmission on Patients' Choice through E-Consultation Websites: An Econometric Analysis of Secondary Datasets. *International journal of environmental research and public health*. 2021. Vol. 18(10). P. 5192. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph18105192>.
25. Deng Z., Hong Z., Zhang W., Evans R., Chen Y. The Effect of Online Effort and Reputation of Physicians on Patients' Choice: 3-Wave Data Analysis of China's Good Doctor Website. *Journal of medical Internet research*. 2019. Vol. 21(3). P. e10170. doi: <https://doi.org/10.2196/10170>.
26. Паймаш Г. Результати маркетингового дослідження соціальних аспектів ринку праці людей з особливими потребами. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 109–113. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-20>.
27. Корчинський І., Фірман Н. Цифрова медицина: особливості та проблеми становлення в Україні. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1 (01). С. 100–105. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.1-16>.

References

1. CMS Framework for Health Equity. (2023). Centers for Medicare & Medicaid Services. URL: <https://www.cms.gov/priorities/health-equity/minority-health/equity-programs/framework>.
2. Velayati, F., Ayatollahi, H., Hemmat, M., & Dehghan R. (2022). Telehealth Business Models and Their Components: Systematic Review. *J. Med. Internet Res.*, 24, e33128. doi: <https://doi.org/10.2196/33128>.
3. Chakraborty, I., Ilavarasan, P. V., & Edirippulige, S. (2021). Health-tech startups in healthcare service delivery: A scoping review. *Soc. Sci. Med.*, 278, 113949. doi: <https://doi.org/10.1016/J.SOCSCIMED.2021.113949>.
4. Chakraborty, I., Edirippulige, S., & Vigneswara Ilavarasan, P. (2023). The role of telehealth startups in healthcare service delivery: A systematic review. *International journal of medical informatics*, 174, 105048. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2023.105048>.
5. Iakovleva, T., Oftedal, E., Bessant, J. (2021). Changing role of users — innovating responsibly in digital health. *Sustain.*, 13 (4), 1–17. doi: <https://doi.org/10.3390/su13041616>.
6. Cottrell, M. A., & Russell, T. G. (2020). Telehealth for musculoskeletal physiotherapy. *Musculoskeletal science & practice*, 48, 102193. doi: <https://doi.org/10.1016/j.msksp.2020.102193>.
7. Weidner, K., & Lowman, J. (2020). Telepractice for adult speech-language pathology services: a systematic review. *Perspect ASHA SIGs*, 5(1), 326–338. doi: https://doi.org/10.1044/2019_PERSP-19-00146.
8. Dasari, S., Mehreen, R., Baker Spohn, K., & Ostrovsky, A. (2024). Opportunities for CMS to improve healthcare access and equity through advancing technology-enabled startups and digital health innovations. *NPJ digital medicine*, 7(1), 23. doi: <https://doi.org/10.1038/s41746-024-00997-x>.
9. Farsi, D. (2021). Social Media and Health Care, Part I: Literature Review of Social Media Use by Health Care Providers. *Journal of medical Internet research*, 23(4), e23205. doi: <https://doi.org/10.2196/23205>.
10. Atsbeha, B. W., & Wodaje, M. N. (2024). Exploring social media adoption for marketing purpose among healthcare professionals in Gondar town, central Gondar zone: A facility-based cross-sectional survey. *Digital health*, 10, 20552076241259872. doi: <https://doi.org/10.1177/20552076241259872>.
11. Resurreccion, D. M., Motrico, E., Rubio-Valera, M., Mora-Pardo, J. A., & Moreno-Peral, P. (2018). Reasons for dropout from cardiac rehabilitation programs in women: A qualitative study. *PloS one*, 13(7), e0200636. doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0200636>.
12. Ma, L. L., Wang, Y. Y., Yang, Z. H., Huang, D., Weng, H., & Zeng, X. T. (2020). Methodological quality (risk of bias) assessment tools for primary and secondary medical studies: what are they and which is better? *Military Medical Research*, 7(1), 7. doi: <https://doi.org/10.1186/s40779-020-00238-8>.
13. Hermes, S., Riasanow, T., Clemons, E. K., Bohm, M., & Krcmar, H. (2020). The digital transformation of the healthcare industry: exploring the rise of emerging platform ecosystems and their influence on the role of patients. *Bus. Res.*, 13, 1033–1069. doi: <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00125-x>.
14. Lawrence, K. (2022). Digital Health Equity. In S. L. Linwood (Ed.), *Digital Health*. Exon Publications. Chapter 9. doi: <https://doi.org/10.36255/exon-publications-digital-health-health-equity>.
15. Tawfik, G. M., Dila, K. A. S., Mohamed, M. Y. F., Tam, D. N. H., Kien, N. D., Ahmed, A. M., & Huy, N. T. (2019). A step by step guide for conducting a systematic review and meta-analysis with simulation data. *Tropical medicine and health*, 47, 46. doi: <https://doi.org/10.1186/s41182-019-0165-6>.
16. Jull, G., & Moore, A. P. (2020). Telehealth and COVID 19. *Musculoskeletal science & practice*, 48, 102201. doi: <https://doi.org/10.1016/j.msksp.2020.102201>.
17. Moro Visconti, R., & Morea, D. (2020). Healthcare Digitalization and Pay-For-Performance Incentives in Smart Hospital Project Financing. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2318. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph17072318>.
18. Zilber, S., Monken, S., & Quevedo-Silva, F. (2019). Adoption of social media by small-and medium-sized healthcare enterprises. *BBR Braz Bus Rev*, 16(5), 453–489. doi: <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.3>.
19. Expert Panel on Effective Ways of Investing in Health (EXPH). (2019). Opinion on Assessing the Impact of Digital Transformation of Health Services. URL: https://ec.europa.eu/health/expert_panel/sites/expertpanel/files/docsdir/022_digitaltransformation_en.pdf.

20. Ren, D., & Ma, B. (2023). Influences of governance mechanisms on patients' usage intention: A study on web-based consultation platforms. *Health informatics journal*, 29(1), 14604582231153509. doi: <https://doi.org/10.1177/14604582231153509>.
21. Ren, D., & Ma, B. (2021). Effectiveness of Interactive Tools in Online Health Care Communities: Social Exchange Theory Perspective. *Journal of medical Internet research*, 23(3), e21892. doi: <https://doi.org/10.2196/21892>.
22. Shah, A. M., Muhammad, W., Lee, K., & Naqvi, R. A. (2021). Examining Different Factors in Web-Based Patients' Decision-Making Process: Systematic Review on Digital Platforms for Clinical Decision Support System. *International journal of environmental research and public health*, 18(21), 11226. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph182111226>.
23. Dong, W., Liu, Y., Zhu, Z., & Cao, X. (2023). The Impact of Ambivalent Attitudes on the Helpfulness of Web-Based Reviews: Secondary Analysis of Data From a Large Physician Review Website. *Journal of medical Internet research*, 25, e38306. doi: <https://doi.org/10.2196/38306>.
24. Shah, A. M., Naqvi, R. A., & Jeong, O. R. (2021). The Impact of Signals Transmission on Patients' Choice through E-Consultation Websites: An Econometric Analysis of Secondary Datasets. *International journal of environmental research and public health*, 18(10), 5192. doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph18105192>.
25. Deng, Z., Hong, Z., Zhang, W., Evans, R., & Chen, Y. (2019). The Effect of Online Effort and Reputation of Physicians on Patients' Choice: 3-Wave Data Analysis of China's Good Doctor Website. *Journal of medical Internet research*, 21(3), e10170. doi: <https://doi.org/10.2196/10170>.
26. Paimash, G. (2024). Results of a marketing study of the social aspects of the labor market of people with special needs. *Economic Space*, (189), 109–113. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-20> [in Ukrainian].
27. Korchinsky, I., & Firman, N. (2022). Digital medicine: features and problems of formation in Ukraine. *Digital economy and economic security*, 1 (01), 100–105. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.1-16> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 14.08.2024

УДК 21:41:341.18

Опанащук Петро Володимирович

*кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка*

Opanashchuk Petro

*Candidate of Historical Sciences (PhD), Associate Professor,
Associate Professor of the Law and Public Administration Department
Zhytomyr Ivan Franko State University
ORCID: 0000-0001-7164-4143*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10236

ГАРМОНІЗАЦІЯ МІЖКОНФЕСІЙНИХ ТА ДЕРЖАВНО-ЦЕРКОВНИХ ВІДНОСИН ЯК ЕЛЕМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЦІЛІСНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

HARMONISATION OF INTERFAITH AND CHURCH-STATE RELATIONS AS AN ELEMENT OF THE FORMATION OF A HOLISTIC HUMANITARIAN SPACE IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Упродовж понад трьох десятиліть існування української державності на загальнодержавному рівні завжди приділялася значна увага подоланню тяжких наслідків комуністичного тоталітарного спадку в сфері міжконфесійних та державно-церковних відносин. Незважаючи на це, в українському суспільстві продовжує зберігатись цілий комплекс протиріч, які виникають на релігійному ґрунті. Зменшення уваги з боку держави даному питанню може активізувати конфліктогенні чинники, які здатні спричинити фрагментацію гуманітарного простору країни за релігійною ознакою. Саме тому питання врегулювання міжконфесійних відносин як важливої складової забезпечення цілісності гуманітарного простору в умовах сьогодення набуває особливої актуальності.

Мета. Метою дослідження є здійснення аналізу державної політики в галузі гармонізації міжконфесійних та державно-церковних відносин як важливої складової формування цілісного гуманітарного простору України.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження включають нормативно-правову базу, що регулює міжконфесійні та державно-церковні відносини в Україні; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують питання державно-церковних відносин у контексті реалізації гуманітарної політики в Україні.

В процесі наукового дослідження з метою здійснення характеристики поточного стану державно-церковних та міжконфесійних відносин було використано методи теоретичного узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу; з метою формулювання загальних висновків дослідження було застосовано метод логічного узагальнення результатів.

Результати. Зазначається, що врегулювання міжконфесійних суперечностей має певну специфіку, яка зумовлена необхідністю дотримання принципу невтручання світської влади у релігійне життя. У цьому контексті важливим механізмом вирішення можливих конфліктних ситуацій у релігійній сфері вказується налагодження комунікації між релігійними громадами та державою на рівні представницьких міжконфесійних організацій.

Піднімається питання використання релігійного чинника як інструменту гібридної війни Російської Федерації проти України. Проаналізовано заходи, вжиті Україною, з метою протидії поширення російською пропагандою різноманітних маніпулятивних стереотипів та дезінформації у релігійній сфері.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується звернути увагу на потребу в концептуалізації державної політики в сфері свободи совісті та свободи релігії з урахуванням відповідного досвіду країн-членів ЄС, а також подальшої розробки механізмів врегулювання міжконфесійних відносин у контексті забезпечення єдності гуманітарного простору України.

Ключові слова: гуманітарна політика, гуманітарний простір, міжконфесійні відносини, державно-церковні відносини.

Summary. Introduction. For more than three decades of the existence of Ukrainian statehood, considerable attention has always been paid at the national level to overcoming the grave consequences of the communist totalitarian legacy in the field of interfaith and church-state relations. Despite this, a whole range of contradictions arising on religious grounds continue to exist in Ukrainian society. Reducing the state's attention to this issue may intensify conflict-generating factors that could lead to the fragmentation of the country's humanitarian space on religious grounds. That is why the issue of regulating interfaith relations as an important component of ensuring the integrity of the humanitarian space is of particular relevance today.

Objective. The objective of the research is to analyse the state policy in the field of harmonisation of interfaith and church-state relations as an important component of the formation of a holistic humanitarian space in Ukraine.

Materials and methods. The research materials include the legal framework governing interfaith and church-state relations in Ukraine; works by domestic and foreign authors who research church-state relations in the context of humanitarian policy in Ukraine.

In the course of the research, the methods of theoretical generalisation, formalisation, analysis and synthesis were used to characterise the current state of church-state and interfaith relations; the method of logical generalisation of the results was used to formulate the general conclusions of the research.

Results. It is noted that the settlement of interfaith conflicts has a certain specificity, which is due to the need to respect the principle of non-interference of secular authorities in religious life. In this context, an important mechanism for resolving possible conflicts in the religious sphere is the establishment of communication between religious communities and the State at the level of representative interfaith organisations.

The article raises the issue of using the religious factor as an instrument of the Russian Federation's hybrid war against Ukraine. The measures taken by Ukraine to counteract the spread of various manipulative stereotypes and disinformation in the religious sphere by Russian propaganda are analysed.

Prospects. In further research, it is proposed to pay attention to the need to conceptualise the state policy in the field of freedom of conscience and freedom of religion, taking into account the relevant experience of the EU member states, as well as to further develop mechanisms for regulating interfaith relations in the context of ensuring the unity of Ukraine's humanitarian space.

Key words: humanitarian policy, humanitarian space, interfaith relations, church-state relations.

Постановка проблеми. Упродовж понад трьох десятиліть існування української державності на загальнодержавному рівні завжди приділялася значна увага подоланню тяжких наслідків комуністичного тоталітарного й колоніального спадку у сфері міжконфесійних та державно-церковних відносин. Зокрема, державна політика була спрямована на гарантування права на свободу совісті всім громадянам України, а також на забезпечення сприятливих умов для розвитку суспільної моралі й гуманізму, громадянської злагоди і співробітництва людей незалежно від їх світогляду чи віровизнання.

Незважаючи на це, в українському суспільстві продовжує зберігатись цілий комплекс протиріч, які виникають на релігійному ґрунті й подолання яких потребує нових підходів та нового інструментарію в галузі державно-релігійних відносин. Зменшення уваги з боку держави даному питанню може активізувати конфліктогенні чинники, які здатні спричинити фрагментацію гуманітарного простору країни за релігійною ознакою. Саме тому питання врегулювання міжконфесійних відносин як важливої складової забезпечення цілісності гуманітарного простору в умовах сьогодення набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державно-церковних та міжконфесійних відносин дедалі частіше піднімається у вітчизняній історіографії. Зокрема, дослідження у цій сфері здійснюють С. Здіорук, В. Токман [4], М. Палінчак, М. Лешанич [5], О. Саган [12], І. Соляр, О. Красівський [13] та інші науковці. Однак сучасні викли-

ки, які постають перед українським суспільством, зумовлюють потребу в подальших дослідженнях державно-церковних та міжконфесійних відносин як важливого чинника, який впливає на єдність гуманітарного простору країни.

Метою статті є здійснення аналізу державної політики в галузі гармонізації міжконфесійних та державно-церковних відносин як важливої складової формування цілісного гуманітарного простору України.

Матеріали і методи. Матеріали дослідження включають нормативно-правову базу, що регулює міжконфесійні та державно-церковні відносини в Україні; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують питання державно-церковних відносин у контексті реалізації гуманітарної політики в Україні.

У процесі наукового дослідження з метою здійснення характеристики поточного стану державно-церковних та міжконфесійних відносин було використано методи теоретичного узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу; з метою формулювання загальних висновків дослідження було застосовано метод логічного узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. Згідно з теорією С. Хантінгтона, яку він висловив у праці «Зіткнення цивілізацій», Україна перебуває на стику двох цивілізацій — західно-християнської та православно-слов'янської. Вчений, взявши за основу релігійний чинник, робить висновок, що Україна є розколотою країною з двома різними культурами. Лінія розлому

між цивілізаціями, яка відділяє Захід від православ'я, проходить прямо по її центру ось уже декілька століть [17, с. 30]. Такі обставини сформувались історично. На думку вченого, умовні лінії зіткнення цивілізацій є зонами підвищеної конфліктогенності на ґрунті сприйняття ворогуючими сторонами певних територій як надзвичайно важливого символу їх історії й ідентичності, як певної священної землі, на яку вони мають непорушне право. Цивілізаційний вибір України на користь Заходу, який знаменувався початком євроінтеграційних процесів, спричинив активізацію не лише міжетнічних, але й міжконфесійних суперечностей, про які попереджав у своїй праці С.Хантінгтон ще наприкінці ХХ ст.

Особливістю релігійного ландшафту України є представленість на її просторі широкого спектру релігійних конфесій — різних течій християнства, мусульманської, іудейської, буддистської, індуїстської релігій тощо. До того ж, щільність релігійної мережі в Україні є досить високою — одна релігійна громада на 1600 громадян [15].

Врегулювання відносин між таким широким спектром релігійних конфесій та значною кількістю релігійних громад потребує розробки чіткої нормативно-правової бази. З цією метою ще у квітні 1991 р. Верховною Радою УРСР було прийнято Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації», який є чинним донині. Цим Законом кожному громадянину України гарантується право на свободу совісті, яке включає «свободу мати, приймати і змінювати релігію або переконання за своїм вибором і свободу одноособово чи разом з іншими сповідувати будь-яку релігію або не сповідувати ніякої, відправляти релігійні культи, відкрито виражати і вільно поширювати свої релігійні або атеїстичні переконання» [11].

Незважаючи на вжиті кроки з законодавчого унормування міжконфесійних та державно-конфесійних відносин, Україна не змогла уникнути появи певних протиріч у цій сфері, прояви яких й досі мають негативний вплив на соціогуманітарний простір України. Зокрема, ще з перших років здобуття Україною суверенітету особливо гостро проявились ознаки розколу в межах православ'я. Одним із проявів цього стало прагнення частини православного світу України до створення власної помісної (автокефальної) церкви з одного боку й небажання піти на поступки в даному питанні з боку Москви — з іншого боку [2, с. 104].

Врегулювання міжконфесійних суперечностей, на відміну від розв'язання міжнаціональних протиріч, має власну специфіку, яка зумовлена необхідністю дотримання принципу невтручання світської влади у релігійне життя. У цьому контексті важливим механізмом вирішення можливих конфліктних ситуацій у релігійній сфері є налагодження комунікації між релігійними громадами на рівні представницьких міжконфесійних організацій. Од-

нією з платформ для такої міжрелігійної, суспільно-релігійної та державно-церковної комунікації є Всеукраїнська рада церков і релігійних організацій, яка діє з 1996 р. Метою цієї організації є об'єднання зусиль конфесій у справі духовного відродження України та координації міжцерковного діалогу як в Україні, так і за її межами, а також участь у розробленні проєктів нормативних актів із питань державно-конфесійних відносин та здійснення комплексних заходів добродійного характеру [1].

В Україні діють й інші представницькі об'єднання релігійних організацій. Серед них: Українська Міжцерковна Рада, Рада Євангельських Протестантських Церков України, Всеукраїнська Рада релігійних об'єднань тощо. Для держави важливо забезпечити вільний і продуктивний міжконфесійний діалог, створюючи відповідні умови на законодавчому й організаційному рівнях. Такий підхід сприятиме забезпеченню безконфліктного співіснування діючих в Україні релігійних конфесій як важливої складової гармонійного функціонування гуманітарної сфери загалом.

Функціонування механізмів комунікації між релігійними громадами на рівні представницьких міжконфесійних організацій буде ефективним лише за умов налагодження чітких нормативно-правових та організаційно-інституційних основ державно-церковного партнерства. З цією метою в Україні вбудовано досить розгалужену систему інституційно-релігійного співробітництва. Зокрема, при низці міністерств створено громадські ради з релігійними організаціями. Такі ради діють при Міністерстві освіти і науки України, Міністерстві закордонних справ України, Міністерстві культури та інформаційної політики України. При Міністерстві оборони України функціонує Рада у справах душпастирської опіки. На договірних засадах реалізуються відносини церков з Національною гвардією України, Державною прикордонною службою України, Державною пенітенціарною службою України.

Досвід налагодження співпраці з релігійними організаціями, запроваджений на рівні міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, в Україні успішно поширюється й на локальний рівень. Аналогічні консультативно-дорадчі органи діють при багатьох обласних державних адміністраціях. Така співпраця є важливим механізмом, який допомагає залучити представників різних конфесій до розв'язання соціально значущих проблем місцевого рівня. Можна констатувати, що завдяки налагодженню постійного й змістовного діалогу між владою й релігійними організаціями Україні вдається уникати багатьох ускладнень не лише у сфері міжконфесійних відносин, але й вирішувати інші проблеми соціального характеру.

Після 2014 року до існуючих міжконфесійних протиріч також додалася проблема дискримінації на території тимчасово окупованих російською

федерацією Кримського півострова, Луганської й Донецької областей протестантських конфесій та тієї частини українського православ'я, яка відмовилася визнавати над собою зверхність московського патріархату. У першу чергу це стосується релігійних громад Православної Церкви України (ПЦУ) та Української Греко-Католицької Церкви (УГКЦ), в яких окупаційна адміністрація відібрала храми й яким відмовили у перереєстрації. Утисків зазнає також політично активна кримськотатарська мусульманська спільнота. Тимчасово окуповані території України перетворилися, за висновком Комісії США з міжнародних релігійних свобод, на «простір релігійної несвободи» [16; 18].

Релігійна політика окупаційної адміністрації на тимчасово окупованих територіях має на меті нав'язування місцевому населенню імперського проекту «російського світу», який спрямований на знищення української державності та національної ідентичності українців. Релігійний чинник, таким чином, як і етнонаціональний, перетворився на інструмент гібридної війни російської федерації проти України з метою недопущення зближення України й країн Заходу на основі спільних цінностей у релігійній сфері, яка є одним із найбільш визначальних чинників у сфері цивілізаційного самовизначення.

Одним з інструментів російського гібридного впливу на український соціогуманітарний простір стало використання структур православної церкви, підпорядкованих московському патріархату, а також низки квазіцерковних православних угруповань з метою антидержавної пропаганди на території України на користь т. зв. «російського світу». Процес європейської інтеграції дані релігійні структури розцінюють як відступництво від власної цивілізаційної сутності, «багатовікової єдності трьох братніх народів» [4]. Ще під час Революції Гідності проросійські православні громадські об'єднання неодноразово проводили у Києві хресну ходу, метою якої було показати всьому світу солідарність православних України з «російським світом», а також не допустити підписання Угоди про асоціацію України з ЄС.

Ще більш суттєво посилилась гострота даного питання після початку повномасштабного російського вторгнення до України 24 лютого 2022 року. Російською православною церквою було розгорнуто широку інформаційно-пропагандистську та організаційну антиукраїнську діяльність, спрямовану на розпалювання суспільних конфліктів, напруги у міжконфесійних відносинах, підтримку сепаратистських настроїв. Це становить загрозу не лише фрагментації гуманітарного простору України, але й може спричинити значно масштабніші соціальні наслідки.

У 2018 р. з метою чіткої ідентифікації приналежності релігійних організацій до релігійних структур, керівні центри яких перебувають у Російській Федерації, Верховною Радою України було внесено зміни до статті 12 Закону України «Про свободу совісті та

релігійні організації». Внесені зміни зобов'язали такі релігійні організації у своїх офіційних назвах відображати їх приналежність до керівних центрів, які перебувають у країні, яка здійснює агресію проти України [9].

Таким чином, українська православна церква, підпорядкована московському патріархату, змушена була б змінити свою назву на таку, яка б чітко фіксувала цей зв'язок. Натомість у Статуті цієї церкви, затвердженому в травні 2022 року, фіксується назва «Українська православна церква» [14]. Щоправда, з офіційних документів, зокрема й з даного Статуту, було прибрано будь-які згадки про зв'язки з російською православною церквою, яку 17 квітня 2024 р. Парламентська асамблея Ради Європи визнала «інструментом російського впливу та пропаганди» [6].

3 березня 2022 року Верховна Рада України проголосувала про доповнення статті 16 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» пунктом 5, який до переліку випадків, при яких у судовому порядку можливе припинення діяльності релігійної організації, додається «засудження її уповноважених осіб за вчинення кримінального правопорушення проти основ національної безпеки України, передбаченого статтею 111–1 Кримінального кодексу України» [8].

Отже, на законодавчому рівні було створено низку запобіжників, які унеможливають використання на офіційному рівні будь-яких згадок про зв'язки діючих в Україні релігійних конфесій з державою-агресором. Однак це зовсім не означає, що ці релігійні організації й надалі не зможуть використовувати свій вплив на віруючу частину населення з метою антидержавної пропаганди. Зважаючи на це, ще однією законодавчою ініціативою, покликаною врегулювати діяльність релігійних організацій, афілійованих з країною-агресором, стало прийняття 20 серпня 2024 р. Верховною Радою України Закону «Про захист конституційного ладу в сфері діяльності релігійних організацій» [10], який має на меті удосконалити механізми забезпечення українського суспільства від ворожої пропаганди та впливу.

Даний Закон передбачає внесення змін до законів України «Про свободу совісті та релігійні організації» та «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань», згідно з якими «не допускається діяльність релігійних організацій, які афілійовані із центрами впливу релігійної організації (об'єднання), керівний центр (управління) якої знаходиться за межами України в державі, яка здійснює збройну агресію проти України» [10].

Таким чином, створено законодавче підґрунтя для остаточної заборони діяльності в Україні Російської православної церкви як інструменту російської пропаганди та релігійних організацій, пов'язаних з нею. Прес-служба Апарату Верховної Ради України наголосила, що прийняття даного Закону стало ще

одним кроком до унеможливлення зловживання релігією та спотвореними православними традиціями з метою розколу українського суспільства шляхом пропаганди ідеології «руського міра». Використання релігійних організацій для просування цієї ідеології також забороняється [7].

Державним органам важливо проводити відповідну роботу з роз'яснення сутності даного Закону та інших аналогічних документів, обставин та причин їх прийняття, партнерам України в країнах ЄС задля покращення розуміння ними ситуації, яка склалася у вітчизняній сфері міжконфесійних відносин. Ефективно доповнюють таку взаємодію представники багатьох релігійних конфесій, які діють в Україні, регулярно здійснюють комунікацію з чиновниками ЄС з метою донесення правдивої інформації про Україну, ціннісні засади її суспільного розвитку, здобутки та труднощі на шляху європейської інтеграції.

Показовими у цьому контексті є неодноразові відвідування Брюсселю делегацією Всеукраїнської ради церков і релігійних організацій України. Аналогічні візити регулярно здійснюються й делегаціями Православної Церкви України, Греко-Католицької Церкви, представниками інших релігійних громад. У рамках таких візитів представники різних конфесій проводять зустрічі з високопосадовцями ЄС, зокрема з Європейським комісаром із питань розширення та політики добросусідства, головою комітету у закордонних справах Європейського Парламенту, президентом Європейської Ради, євродепутатами.

Результатом проведених зустрічей є ознайомлення представників європейського співтовариства з достовірною інформацією з перших вуст про український досвід налагодження міжконфесійного порозуміння на основі фундаментальних цінностей, які однаково розділяють в Україні та в країнах Європейського Союзу. Така комунікація з очільниками Європейського Союзу за участю представників релігійних громад є особливо важливою з огляду на безперервне поширення російською пропагандою різноманітних маніпулятивних стереотипів та відвертої дезінформації. Нерідко це є частиною спеціально спланованих антиукраїнських інформаційно-психологічних операцій російської федерації на території країн ЄС, які мають на меті дискредитацію України на міжнародній арені [2, с. 109].

Для прикладу, країні-агресору в січні 2024 р. вдалося добитися публікації доповіді Генеральним Синодом Англіканської церкви під назвою «Війна в Україні та виклик міжнародному порядку», у якій містяться звинувачення України в дискримінації віруючих Української Православної Церкви [19]. Голова Державної служби України з етнополітики та свободи совісті У.Хаварінський, коментуючи цей документ, наголосив на його неприйнятності, адже він «ставить на одну дошку агресора та країну, яка піддалася агресії» [3]. Ця та інші подібні провокації покликані сформувати серед європейської спільноти

уявлення про недотримання Україною міжнародних норм, які регулюють міжконфесійні відносини, і, як результат, ще більше ускладнити українську інтеграцію до європейського гуманітарного простору. Саме тому важливо здійснювати регулярну комунікацію та об'єктивно інформувати громадськість країн-членів ЄС про ті процеси, які відбуваються в сфері вітчизняних міжконфесійних відносин.

Аналогічною має вибудовуватись і комунікація з українською громадськістю, адже від цього також залежатиме ефективність протистояння українським суспільством російській дезінформації й пропаганді. При цьому варто зазначити, що події російсько-української війни суттєво вплинули на самовизначення українців з конфесійною приналежністю. Так, згідно з результатами дослідження, проведеного Центром Разумкова у травні 2023 р., 34% опитаних заявили про свою приналежність до Православної Церкви України. До Української православної церкви, яка, незважаючи на відсутність згадок про це у її Статуті, асоціюється з московським патріархатом, віднесли себе 8% опитаних [15].

При цьому варто зазначити, що Україні в контексті процесів європейської інтеграції на міжнародній арені і надалі слід вживати заходів для позиціонування себе як держави, яка розділяє загальноєвропейські цінності свободи совісті та свободи віросповідання й максимально ефективно імплементувати їх у різні сфери суспільного життя.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в Україні вибудована доволі розгалужена мережа церков та релігійних організацій, що зумовило потребу в забезпеченні ефективних форм державно-конфесійного партнерства. Упродовж останніх років Україною було вжито комплекс заходів, спрямованих на посилення політики та законодавчої бази в сфері гармонізації міжконфесійних відносин. Значним досягненням України є збереження релігійного миру та уникнення масових проявів нетерпимості чи ворожнечі у міжконфесійних і міжцерковних взаєминах.

Незважаючи на очевидні здобутки України в питаннях забезпечення гармонійного співіснування різних конфесій, існує низка викликів, ігнорування яких може негативно позначитись на розвитку релігійної сфери як складової єдиного гуманітарного простору України. До таких проблемних питань можна віднести намагання російської федерації шляхом впливу на релігійні громади православної церкви, які підпорядковуються московському центру, пропагувати й поширювати ідеологію «російського світу». Щоправда, Україні протягом останніх років багато вдалось зробити задля мінімізації негативного впливу цього чинника на соціогуманітарний простір країни.

Незважаючи на це, в Україні все ще залишається актуальною проблема неконцептуалізованості державної політики в сфері свободи совісті та свобо-

ди релігії, а також надання пріоритету політичної доцільності над стратегуванням. Саме тому актуальності набуває розробка загальнодержавної Концепції державно-конфесійних відносин в Україні, яка базуватиметься на принципах світськості та нейтралітету як базових для забезпечення свободи совісті та свободи релігії з подальшим ухваленням Концепції у статусі закону. До обговорення цього документу важливо долучити якомога ширше коло бенефіціарів та стейкхолдерів, зокрема представ-

ників різних релігійних конфесій та громадських організацій, а також врахувати відповідний досвід застосування механізмів налагодження державно-конфесійних відносин, прийнятий у країнах-членах Європейського Союзу.

У контексті євроінтеграційних процесів Україні слід і надалі працювати над створенням сприятливих умов для взаємодії владних інститутів і релігійних організацій на засадах партнерства та взаємоповаги.

Література

1. Всеукраїнська рада церков і релігійних організацій. URL: <https://vrciro.org.ua/ua/council/info> (дата звернення: 25.08.2024).
2. Гуманітарна політика в Україні: виклики та перспективи (Біла книга) : аналіт. доп. / [Сінайко О.О.(кер. авт. кол.), Тищенко Ю.А., Каплан Ю.Б., Михайлова О.Ю., Валевський О.Л. та ін.]; за заг. ред. Ю.Б. Каплан, Ю.А. Тищенко. Київ : НІСД, 2020. 136 с.
3. Євроінтеграція та права національних меншин, свобода совісті: фокус на діалозі та співпраці. URL: <https://dess.gov.ua/evrointehratsiia-ta-prava-natsionalnykh-menshyn-svoboda-sovisti-fokus-na-dialozi-ta-spivpratsi/> (дата звернення: 25.08.2024).
4. Здіорук С., Токман В. Християнський аспект європейської інтеграції України : Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/khristiyanskiy-aspekt-evropeyskoi-integracii-ukraini> (дата звернення: 25.08.2024).
5. Палінчак М., Лешанич М. Моделі державно-церковних відносин у сучасній політичній практиці. *Evropsky politicky a pravni diskurz*. 2015. Vol. 2, Issue 4. P. 254–259.
6. ПАРЕ визнала РПЦ інструментом кремлівської пропаганди. URL: <https://religionpravda.com.ua/?p=91905> (дата звернення: 25.08.2024).
7. Парламент прийняв в цілому Закон України «Про захист конституційного ладу у сфері діяльності організацій». URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/252622.html> (дата звернення: 25.08.2024).
8. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення відповідальності осіб, які здійснювали колабораційну діяльність: Закон України № 2107-IX від 3 березня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2107-20#n36> (дата звернення: 25.08.2024).
9. Про внесення зміни до статті 12 Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» щодо назви релігійних організацій (об'єднань), які входять до структури (є частиною) релігійної організації (об'єднання), керівний центр (управління) якої знаходиться за межами України в державі, яка законом визнана такою, що здійснила військову агресію проти України та/або тимчасово окупувала частину території України: Закон України № 2662-VIII від 20 грудня 2018 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-19#n2> (дата звернення: 25.08.2024).
10. Про захист конституційного ладу в сфері діяльності релігійних організацій: Закон України № 3894-IX від 20 серпня 2024 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3894-20> (дата звернення: 25.08.2024).
11. Про свободу совісті та релігійні організації: Закон України № 987-XII від 23 квітня 1991 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text> (дата звернення: 25.08.2024).
12. Саган О. Державно-церковні відносини в Україні на сучасному етапі: актуальні проблеми, можливі сценарії розвитку. Вісник НАН України. 2023. № 8. С. 84–90.
13. Соляр І., Красівський О. Трансформація державно-церковних відносин в Україні (1989–2021). *Izdevnieciba Baltija Publishing*. 2021. P. 52–84.
14. Статут про управління Української православної церкви (з доповненнями і змінами), ухвалений Собором Української православної церкви 27 травня 2022 року. URL: https://risu.ua/statut-pro-upravlinnya-ukrayinskoyi-pravoslavnoyi-cerkvi-z-dopovnenniyami-i-zminami-vid-27052022_n130894 (дата звернення: 25.08.2024).
15. Шулікін Д. Держава і церква: проблеми та сценарії. 2023. URL: <https://tinyurl.com/2hsx6794> (дата звернення: 25.08.2024).
16. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні за 2019 рік. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/zvit%20za%202019.pdf> (дата звернення: 25.08.2024).
17. Huntington S. The Clash of Civilizations? *Foreign Affairs*. 1993. Vol. 72, No. 3. P. 22–49. URL: <https://www.jstor.org/stable/20045621> (дата звернення: 25.08.2024).

18. Report on International Religious Freedom: Ukraine. 2019. URL: <https://www.state.gov/reports/2019-report-on-international-religious-freedom/ukraine/> (дата звернення: 25.08.2024).

19. The War in Ukraine and the Challenge to International Order. URL: <https://www.churchofengland.org/sites/default/files/2024-02/gs-2348-war-in-ukraine-final-final.pdf> (дата звернення: 25.08.2024).

References

1. Vseukrainska rada tserkov i relihiinykh orhanizatsii. URL: <https://vrciro.org.ua/ua/council/info> [in Ukrainian].
2. Humanitarna polityka v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy (Bila knyha): analit. dop. / [Sinaiko O. O. (ker. avt. kol.), Tyshchenko Yu. A., Kaplan Yu. B., Mykhailova O. Yu., Valevskyi O. L. ta in.]; za zah. red. Yu. B. Kaplan, Yu. A. Tyshchenko. Kyiv: NISD, 2020. 136 s. [in Ukrainian].
3. Ievrointehratsiia ta prava natsionalnykh menshyn, svoboda sovisti: fokus na dialozi ta spivpratsi. URL: <https://dess.gov.ua/jevointehratsiia-ta-prava-natsionalnykh-menshyn-svoboda-sovisti-fokus-na-dialozi-ta-spivpratsi/> [in Ukrainian].
4. Zdioruk S., Tokman V. Khrystyianskyi aspekt yevropeiskoi intehtatsii Ukrainy: Analitychna zapyska. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/khristiyanskiy-aspekt-evropeyskoi-integracii-ukraini> [in Ukrainian].
5. Palinchak M., Leshanych M. Modeli derzhavno-tserkovnykh vidnosyn u suchasni politychnii praktytsi. *Evropsky politicky a pravni diskurz*. 2015. Vol. 2, Issue 4. pp. 254–259. [in Ukrainian].
6. PARiE vyznala RPTs instrumentom kremliivskoi propahandy. URL: <https://religionpravda.com.ua/?p=91905> [in Ukrainian].
7. Parlament pryiniav v tsilomu Zakon Ukrainy “Pro zakhyst konstytutsiinoho ladu u sferi diialnosti orhanizatsii”. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/252622.html> [in Ukrainian].
8. Pro vnesennia zmin do deiaknykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zabezpechennia vidpovidalnosti osib, yaki zdiisniuvaly kolaboratsiinu diialnist: Zakon Ukrainy № 2107-IX vid 3 bereznia 2022 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2107-20#n36> [in Ukrainian].
9. Pro vnesennia zminy do statti 12 Zakonu Ukrainy “Pro svobodu sovisti ta relihiini orhanizatsii” shchodo nazvy relihiinykh orhanizatsii (obiednan), yaki vkhodiat do struktury (ie chastynoiu) relihiinoi orhanizatsii (obiednannia), kerivnyi tsentr (upravlinnia) yakoi znakhodytsia za mezhamy Ukrainy v derzhavi, yaka zakonom vyznana takoiu, shcho zdiisnyla viiskovu ahresiiu proty Ukrainy ta/abo tymchasovo okupuvala chastynu terytorii Ukrainy: Zakon Ukrainy № 2662-VIII vid 20 hrudnia 2018 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2662-19#n2> [in Ukrainian].
10. Pro zakhyst konstytutsiinoho ladu v sferi diialnosti relihiinykh orhanizatsii: Zakon Ukrainy № 3894-IKh vid 20 serpnia 2024 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3894-20> [in Ukrainian].
11. Pro svobodu sovisti ta relihiini orhanizatsii: Zakon Ukrainy № 987-XII vid 23 kvitnia 1991 roku. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text> [in Ukrainian].
12. Sahan O. Derzhavno-tserkovni vidnosyny v Ukraini na suchasnomu etapi: aktualni problemy, mozhlyvi stsennariy rozvytku. *Visnyk NAN Ukrainy*. 2023. № 8. pp. 84–90 [in Ukrainian].
13. Soliar I., Krasivskyi O. Transformatsiia derzhavno-tserkovnykh vidnosyn v Ukraini (1989–2021). *Izdevnieciba Baltija Publishing*. 2021. pp. 52–84 [in Ukrainian].
14. Statut pro upravlinnia Ukrainiskoi pravoslavnoi tserkvy (z dopovnenniamy i zminamy), ukhvalenyi Soborom Ukrainiskoi pravoslavnoi tserkvy 27 travnia 2022 roku. URL: https://risu.ua/statut-pro-upravlinnya-ukrayinskoyi-pravoslavnoyi-cerkvi-z-dopovnenniamy-i-zminami-vid-27052022_n130894 [in Ukrainian].
15. Shulikin D. Derzhava i tserkva: problemy ta stsennarii. 2023. URL: <https://tinyurl.com/2hsx6794> [in Ukrainian].
16. Shchorichna dopovid Upovnovazhenoho Verkhovnoi Rady Ukrainy z prav liudyny pro stan doderzhannia ta zakhystu prav i svobod liudyny i hromadianyna v Ukraini za 2019 rik. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/zvit%20za%202019.pdf> [in Ukrainian].
17. Huntington S. The Clash of Civilizations? *Foreign Affairs*. 1993. Vol. 72, No. 3. pp. 22–49. URL: <https://www.jstor.org/stable/20045621>.
18. Report on International Religious Freedom: Ukraine. 2019. URL: <https://www.state.gov/reports/2019-report-on-international-religious-freedom/ukraine/>.
19. The War in Ukraine and the Challenge to International Order. URL: <https://www.churchofengland.org/sites/default/files/2024-02/gs-2348-war-in-ukraine-final-final.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 31.08.2024

УДК 351:005.52

Соколова Ельміра Тельманівна

доктор філософії зі спеціальності

«Публічне управління та адміністрування»,

доцент кафедри публічного управління та права

Комунальний заклад вищої освіти

«Дніпровська академія неперервної освіти»

Дніпропетровської обласної ради»

Sokolova Elmira

PhD in Public Management and Administration,

Associate Professor of the Department of Public Management and Law

Communal Institution of Higher Education

“Dnipro Academy of Continuing Education”

of Dnipropetrovsk Regional Council

ORCID: 0000-0003-2430-751X

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-8-10234

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД В ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

PROJECT APPROACH IN ORGANIZING THE COMMUNICATION PROCESS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Анотація. Вступ. Системи управління та органи влади в багатьох країнах світу стикаються зі зростанням вимог до підвищення ефективності, результативності та якості наданих послуг. В умовах розвитку концепції нового публічного управління, а саме сприяння залучення населення до вирішення соціально-важливих завдань держави, авторами дослідження визначено необхідність огляду та аналізу таких моделей та підходів в організації комунікаційного процесу, які б створювали необхідні передумови для прозорого, відкритого процесу управління. Проєктний підхід є особливою інноваційною управлінською діяльністю, що спрямований на ефективне розв'язання різноманітних державних програм шляхом проєктування, тобто аналізу конкретної проблеми, пошуку шляхів вирішення та швидкого досягнення мети. Зміни у світовій економічній та суспільних системах сприяють тому, що проєктний підхід в управлінні стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності держави в цілому.

Метою статті є визначення особливостей організації комунікаційного процесу у публічному управлінні з урахуванням проєктного підходу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці дослідників у сфері публічного управління, комунікацій в публічному управлінні, проєктного менеджменту. Для вирішення завдань цього дослідження автори послуговувалися загальними та спеціальними науковими методами, зокрема системно-ситуаційним для формулювання актуальності проєктного підходу у публічному управлінні, системно-структурним – для визначення складових комунікаційної системи у публічному управлінні.

Результати. У результаті дослідження визначено актуальність організації комунікацій у публічному управлінні на засадах проєктного підходу. Головними складовими в забезпеченні проєктного підходу є сприяння посиленню командної співпраці; забезпечення середовища горизонтальних зв'язків між керівниками структурних підрозділів, відповідальних за комунікаційний процес; регулярність та систематичність у процесі висвітлення інформації; своєчасність у трансляції інформації. Сформульовані пріоритетні заходи, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей проєктного підходу, зокрема: вибір та адаптування методології проєктного менеджменту в публічному управлінні, включаючи визначення системи звітності; систематичне навчання працівників, розроблення та впровадження цифрових інструментів для планування, реалізації, моніторингу та звітності за основними стратегічними проєктами, впровадження провідного органу або організаційного підрозділу для координації та нагляду за реалізацією комунікаційних проєктів. Здійснено візуаліза-

цію сутності проєктного підходу у публічному управлінні на основі ментальної карти. Досліджено можливості гнучкого підходу до управління проєктами, який включає чотири послідовні кроки, серед яких: формування уявлення про комунікаційний проєкт, визначення цінностей та перспектив проєкту, імплементація проєкту та покращення продуктивності шляхом застосування методологій Scrum, Kanban чи Six Sigma.

Перспективи. У подальшому дослідженні планується розробити модель імплементації гнучких технологій менеджменту в публічному управлінні та побудові комунікаційного процесу в умовах децентралізації для використання органами місцевої влади.

Ключові слова: публічне управління, проєкт, управління проєктами, комунікації, інноваційний менеджмент.

Summary. Introduction. Governance systems and authorities in many countries around the world are facing increasing demands to improve the efficiency, effectiveness and quality of services provided. In the context of the development of the concept of new public administration, namely, the promotion of public involvement in solving socially important tasks of the state, the authors of the study identified the need to review and analyze such models and approaches in organizing the communication process that would create the necessary prerequisites for a transparent, open management process. The project approach is a special innovative management activity aimed at effectively addressing various government programs through design, i.e., analyzing a specific problem, finding solutions, and quickly achieving the goal. Changes in the global economic and social systems contribute to the fact that the project approach to management is becoming an important tool for increasing the competitiveness of the state as a whole. The purpose of the article is to determine the peculiarities of organizing the communication process in public administration, taking into account the project approach.

The purpose of the article is to determine the peculiarities of organizing the communication process in public administration with regard to the project approach.

Materials and methods. The study is based on the scientific works of researchers in the fields of public administration, communications in public administration, and project management. To solve the problems of this study, the authors used general and special scientific methods, in particular, system-situational to formulate the relevance of the project approach in public administration and system-structural to determine the components of the communication system in public administration.

Results. The study identified the relevance of organizing communications in public administration on the basis of a project approach. The main components of the project approach are: promoting teamwork; ensuring an environment of horizontal communication between the heads of structural units responsible for the communication process; regularity and systematic in the process of information coverage; and timeliness in the broadcast of information. Priority measures aimed at achieving the strategic goals of the project approach have been formulated, in particular: selection and adaptation of the project management methodology in public administration, including the definition of a reporting system; systematicity training of employees; development and implementation of digital tools for planning, implementing, monitoring and reporting on major strategic projects, introduction of a leading body or organizational unit to coordinate and oversee the implementation of communication projects. The essence of the project approach in public administration is visualized based on a mental map. The possibilities of a flexible approach to project management are explored, which includes four consecutive steps, including forming an idea of a communication project, defining project values and prospects, implementing the project, and improving productivity through the use of Scrum, Kanban, or Six Sigma methodologies.

Discussion. In a further study, it is planned to develop a model for implementing flexible management technologies in public administration and building a communication process in the context of decentralization for use by local authorities.

Key words: public administration, project, project management, communications, innovation management.

Постановка проблеми. Системи управління та органи влади в багатьох країнах світу стикаються зі зростанням вимог до підвищення ефективності, результативності та якості наданих послуг. Діяльність публічних адміністрацій здійснюється в напрямку встановлення сталого процесу їх функціонування. Виклики, які наразі постали перед українським суспільством вимагають стратегічного підходу, чіткого визначення ролей і функцій діяльності органів влади. Для досягнення найкращих результатів процес змін повинен бути ретельно і систематично спланований та керований. Після визначення стратегічних напрямів і цілей, необхідно намагатися інтегрувати інструменти стратегічного і проєктного менеджменту. На думку авторів, процес управління проєктами, є важливим елементом нового публічного управління,

особливо через реалізацію цілей розвитку держав та місцевих адміністрацій [4, с. 94–102].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний дефінітивний аналіз поняття «комунікація», «комунікації в публічному управлінні» здійснено у роботі Г.Ярової, в результаті чого визначено особливості інформаційно-комунікаційної взаємодії органів державної влади з громадянами на засадах збереження демократичних цінностей [13, с. 103–107]. Д. Самофалов здійснив детальний огляд закордонного досвіду у побудові комунікаційних процесів у системі публічного управління розвинутих країн, в результаті чого зазначив, що на відміну від теоретичних розробок, у формальному та практичному просторі спостерігається використання специфікацій бізнес-підходів [8]. У дослідженнях

Сивак Т. В. презентовано погляд на особливості побудови стратегічних комунікацій, що ґрунтуються на таких принципах, як лідерство, достовірність, єдність зусиль, зрозумілість, масштабність, орієнтованість на результат [9, с. 41–49; 10, с. 53–67]. У роботі Сиченка В. В. здійснено аналіз чинників соціокультурного середовища, що трансформують комунікації в публічному управлінні [11, с. 24–31].

Метою статті є визначення особливостей організації комунікаційного процесу у публічному управлінні з урахуванням проектного підходу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці дослідників у сфері публічного управління, комунікацій в публічному управлінні, проектного менеджменту. Для вирішення завдань цього дослідження автори послуговувалися загальними та спеціальними науковими методами, зокрема системно-ситуаційним для формулювання актуальності проектного підходу у публічному управлінні, системно-структурним — для визначення складових комунікаційної системи у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. У результаті аналізу сучасних наукових підходів у проблематиці організації комунікаційного процесу здебільшого переважає думка щодо важливості забезпечення адміністративної лінійно-функціональної моделі комунікації, що спрямована на ефективний обмін інформацією у системі публічного управління [5, с. 93–98]. Проте, в умовах розвитку концепції нового публічного управління, а саме сприяння залучення населення до вирішення соціально-важливих завдань держави, підкреслюємо необхідність огляду та аналізу таких моделей та підходів в організації комунікацій, які б створювали необхідні передумови для прозорого, відкритого процесу управління публічними комунікаціями. На різних рівнях управління — від загальнодержавного до місцевого та локального, з урахуванням необхідності зниження соціально-економічного та політичного напруження, зміцнення стійкості органів державної влади до внутрішніх та зовнішніх загроз, побудови партнерського, стратегічного діалогу в громадянському суспільстві, використання проектного підходу в управлінні є обґрунтованим [1, с. 86–101]. Проектний підхід є особливою інноваційною управлінською діяльністю, що спрямований на ефективне розв'язання різноманітних державних програм шляхом проектування, тобто аналізу конкретної проблеми, пошуку шляхів вирішення та здебільшого швидкого досягнення мети [14, с. 23–37]. Прогностичний потенціал проектного підходу дозволяє врахувати потенційні ризики та підготувати план та інструментарій реагування в умовах невизначеності. Існування численних кризових ситуацій, які можуть не узгоджуватися з загальним алгоритмом та практикою дій призводять до необхідності вчасного антикризового управління, яке передбачає розробку портфелю комунікаційних проектів, в яких формалізовані процедури і визначені ймовірні

шаблони координації. Змістом проектного підходу передбачено формування збалансованої структури цінностей проекту. В умовах підготовки та реалізації кожного з елементів життєвого циклу проекту, а саме програмування, проектування, формування команди учасників проекту, організації та виконання робіт, моніторингу та оцінці результатів. Управління відхиленнями є необхідність розглядати кожен проект як унікальний продукт, при створенні якого мають бути враховані елементи технічної, поведінкової та контекстуальної інформації. Пріоритетними заходами, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей проектного підходу є вибір та адаптування методології проектного менеджменту в публічному управлінні, включаючи визначення системи звітності; систематичне навчання працівників, які залучені до проектно-орієнтованої діяльності зокрема через організацію системи внутрішнього навчання та за допомогою аутсорсингових компаній; розроблення та впровадження цифрових інструментів для планування, реалізації, моніторингу та звітності за основними стратегічними проектами; упровадження провідного органу або організаційного підрозділу для координації та нагляду за реалізацією комунікаційних проектів, а також розширення його повноважень з точки зору компетенції [2, с. 14–19]. Створення середовища, в якому обрані дієві інструменти, ефективно співпрацює команда, дозволяє полегшити процес управління комунікаційною стратегією для досягнення бажаних результатів. Визначними особливостями розбудови проектного підходу в межах побудови комунікаційного процесу є:

1. Посилення командної співпраці шляхом чіткої координації комунікаційних інструментів для легкого обміну ідеями, відгуками та пропозиціями.
2. Забезпечення середовища горизонтальних зв'язків між керівниками структурних підрозділів, відповідальних за комунікаційний процес для уникнення плутанини і помилок, зменшення ризику дезінформації, здійснення точної передачі інформації.
3. Регулярність та систематичність у процесі висвітлення інформації, прозорість комунікаційного процесу для подальшого залучення громадян до вирішення та реалізації суспільно важливих проблем.
4. Своєчасність у трансляції інформації дозволяє швидко ідентифікувати потенційні ризики та вирішувати проблеми, запобігаючи ескаляції незначних проблем та посилюючи загальні зусилля з їх вирішення.

Зміни у світовій економічній та суспільних системах сприяють тому, що проектний підхід в управлінні стає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності держави в цілому. Стратегічні, кризові комунікації у системі державного управління також необхідно здійснювати на засадах проектного менеджменту з урахуванням усіх життєвих фаз циклу від ініціалізації проекту і до його завершення чи адміністративного закриття

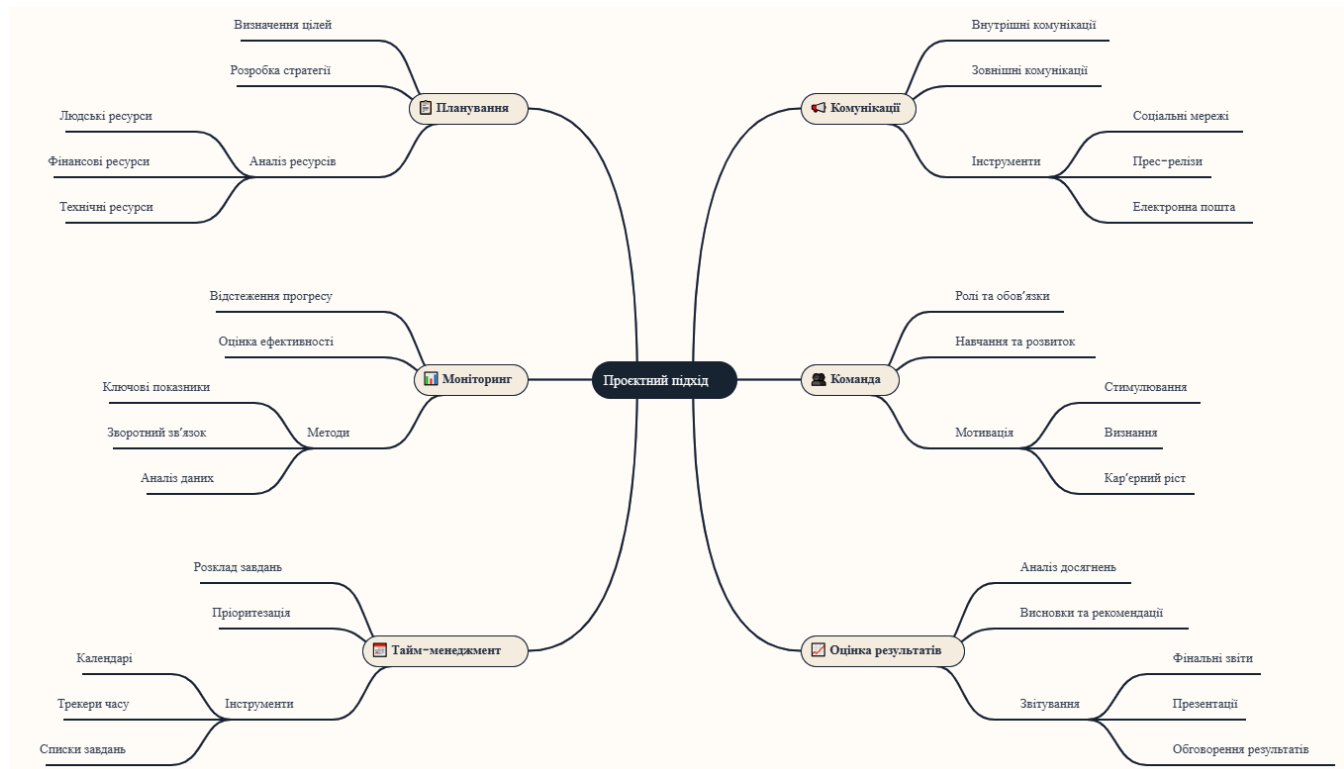


Рис. 1. Ментальна карта визначення сутності проектного підходу в організації комунікаційного процесу у системі публічного управління

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 15]

[3, с. 112–119]. Управління комунікаціями в межах проектного менеджменту не є автоматизованим процесом, тому що кожен проект відрізняється і потребує різних методів управління. В залежності від масштабів комунікаційного проекту слід врахувати кількість членів команди, кількість команд. Різноманітність комунікаційних проектів за пріоритетністю стратегії, керівництвом, можливістю внесення змін, ролі галузевих програм, наявності територіальних підпрограм також впливають на особливості вибору методологій проектного менеджменту [9, с. 41–49].

У таких складних умовах автори пропонують обирати гнучкі технології управління проектами, так як вони дозволяють вчасно реагувати у незворотних ситуаціях, пристосувати проект до потенційних наслідків невизначених обставин. Відтак, усі гнучкі технології управління мають дві спільні риси, а саме врахування динамічності комунікаційного контексту та готовність до змін [12, с. 24–31]. З чого можна зробити висновок щодо здатності адаптуватися до контексту проекту та динаміки середовища. Гнучкий підхід управління проектами включає чотири послідовні кроки. Метою першого кроку є формування уявлення про комунікаційний проект. На другому кроці пропонується визначитися з цінностями та перспективами проекту, налагодженню співпраці у команді. Третій крок імплементації проекту пов'язаний з використанням сучасних комунікаційних інструментів та технологій, моні-

рингом функціонування, залучення зацікавлених сторін, встановлення пріоритетності виконання завдань. Четвертий крок спрямований на покращення продуктивності шляхом застосування методологій Scrum, Kanban. На цьому етапі відбувається інтерактивне прийняття рішень, тісне залучення зацікавлених сторін, відкритість в обміні інформацією між різними групами, планування на випадок надзвичайних ситуацій, визначення можливості та подолання загроз, візуалізація планування та прогресування проекту, можливість самокерування всієї команди проекту, стандартизація процесу та дизайну, можливі альтернативи. Одним з нових напрямів гнучких технологій управління є методологія «Шість сигм», який заснований на прийнятті рішень на основі конкретних даних. Ключовою частиною цієї техніки є використання алгоритмічного методу, відомого як DMAIC, скорочено від Define (визначення), Measure (вимірювання), Analyze (аналіз), Improve (удосконалення), Control (контроль, оцінка), який допомагає систематично усувати помилки. «Шість сигм» наразі це єдина задокументована методологія вирішення проблем.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження сформульовано актуальність організації комунікацій у публічному управлінні на засадах проектного підходу. Головними складовими якого є сприяння посиленню командної співпраці, утворення середовища

горизонтальних зв'язків між керівниками структурних підрозділів, відповідальних за комунікаційний процес; регулярність та систематичність у процесі висвітлення інформації; своєчасність у трансляції інформації. Особливості та принципи вибору методологій проєктного менеджменту є важливим аспектом у реалізації комунікаційних проєктів. Визначені

можливості гнучкого підходу до управління проєктами, що включає чотири послідовні кроки. У подальшому дослідженні планується розробити модель імплементації гнучких технологій менеджменту в публічному управлінні та побудові комунікаційного процесу в умовах децентралізації для використання органами місцевої влади.

Література

1. Богуцький С. Сутність та структура проєкту як ключового об'єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: державне управління*. 2023. № 1(13). С. 86–101.
2. Грабовенко Н., Зикун Н. Особливості стратегічних комунікацій в епоху цифровізації та розвиток нових медіаінструментів у публічному управлінні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 1. С. 14–19. doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-2>
3. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. № 3–4. С. 112–119. doi: [10.31767/su.3-4\(102-103\)2023.03-04.09](https://doi.org/10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09).
4. Дрешпак В. М., Бабаченко Н. В. Комунікативна діяльність служб зі зв'язків з громадськістю органів місцевого самоврядування міст республіки Польща. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2018. № 3. С. 94–102.
5. Майстренко К. М. Комунікації в діяльності органів державної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 93–98. doi: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13).
6. Михайлова О. Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 5. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>.
7. Рачинська О. А. Сучасні підходи в організації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. С. 1–8.
8. Самофалов Д. О. Моделі комунікативної діяльності в публічному адмініструванні громадського здоров'я: зарубіжний та український підходи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.52>.
9. Сивак Т. В. Принципи стратегічних комунікацій у публічному управлінні. *Державне управління: теорія та практика*. 2019. № 1. С. 41–49.
10. Сивак Т. В. Реалізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні на засадах проєктного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3(79). С. 53–67.
11. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Трансформації публічних комунікацій в умовах розвитку соціокультурного середовища. *Державне будівництво*. 2024. № 1(35). С. 258–268.
12. Соколова Е. Т., Підлеп'ян Н. В. Удосконалення механізмів управління суспільними системами в умовах глобалізації. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 24–31. doi: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2024-1-4>.
13. Ярова Г. Д. Генезис наукових поглядів на комунікації у публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 103–107. doi: [10.32702/2306-6814-2021.11.103](https://doi.org/10.32702/2306-6814-2021.11.103).
14. Gavkalova N., Hryshyna V., Kumar J. P. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law*. 2022. № 2. С. 23–37. doi: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-2-23>.
15. Wang Lan, Schütz Christoph, Dahai Cai. Choosing Response Strategies in Social Media Crisis Communication: An Evolutionary Game Theory Perspective. *Information & Management*. 2021. № 58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103371>.

References

1. Bohutskyi S. Sutnist ta struktura proiektu yak kliuchovoho obiekta proiektnoho menedzhmentu v publichnomu upravlinni: teoretychni zasady. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*. 2023. Vyp. 1(13). S. 86–101 [in Ukrainian].
2. Hrabovenko N., Zykun N. Osoblyvosti stratehichnykh komunikatsii v epokhu tsyfrovizatsii ta rozvytok novykh mediainstrumentiv u publichnomu upravlinni. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia*. 2023. Vyp. 1. S. 14–19 [in Ukrainian].
3. Hrynychak N. A., Syniakov A. V. Tsyfrovi komunikatsii v publichnomu upravlinni: sutnist, rol ta vymohy do formuvannia. *Statystyka Ukrainy*. 2023. Vyp. 3–4. S. 112–119 [in Ukrainian].
4. Dreshpak V. M., Babachenko N. V. Komunikatyvna diialnist sluzhb zi zv'iazkiv z hromadskistiu orhaniv mistsevoho samovriadvannia mist respubliky Polshcha. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Sotsialni komunikatsii*. 2018. Vyp. 3. S. 94–102 [in Ukrainian].

5. Maistrenko K.M. Komunikatsii v diialnosti orhaiv derzhavnoi vldy. *Publichne uriaduvannia*. 2022. Vyp. 1 (29). S. 93–98.
6. Mykhailova O.H. Suchasni stratehii komunikatsii u publichnomu upravlinni ta administruvanni v umovakh nevyznachenosti. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2022. Vyp. 5. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-5-02-03>; URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-5-02-03> [in Ukrainian].
7. Rachynska O.A. Suchasni pidkhody v orhanizatsii komunikatyvnoi vzaiemodii u sferi publichnoho upravlinnia. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2019. Vyp. 2. S. 1–8. [in Ukrainian].
8. Samofalov D.O. Modeli komunikatyvnoi diialnosti v publichnomu administruvanni hromadskoho zdorovia: zaru-bizhnyi ta ukraïnskyi pidkhody. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2020. Vyp. 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.52> [in Ukrainian].
9. Syvak T.V. Pryntsypy stratehichnykh komunikatsii u publichnomu upravlinni. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. 2019. Vyp.1. S. 41–49. [in Ukrainian].
10. Syvak T.V. Realizatsiia stratehichnykh komunikatsii u publichnomu upravlinni na zasadakh proektnoho pidkhodu. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2019. Vyp. 3(79). S. 53–67 [in Ukrainian].
11. Sychenko V.V., Rybkina S.O., Sokolova E.T. Transformatsii publichnykh komunikatsii v umovakh rozvytku sotsio-kulturnoho seredovyshcha. *Derzhavne budivnytstvo*. 2024. Vyp.1(35). S. 258–268 [in Ukrainian].
12. Sokolova E.T., Pidlepian N.V. Udoskonalennia mekhanizmiv upravlinnia suspilnymy systemamy v umovakh hlo-balizatsii. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2024. Vyp. 1(1). S. 24–31 [in Ukrainian].
13. Yarova H. Genesis of scientific views on communication in public administration. *Investytsiï: praktyka ta dosvid*. 2021. Vyp. 11. S. 103–107. doi: [10.32702/2306-6814.2021.11.103](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.11.103) [in Ukrainian].
14. Gavkalova N., Hryshyna V., Kumar J.P. Analysis of the use of information and communication technologies in public administration. *Public Administration and Law*. 2022. Vyp. 2. S. 23–37. doi: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-2-23>.
15. Wang Lan, Schütz Christoph, Dahai, Cai. Choosing Response Strategies in Social Media Crisis Communication: An Evolutionary Game Theory Perspective. *Information & Management*. 2021. Vyp. 58. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103371>.

Стаття надійшла до редакції 29.08.2024

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Електронне наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»

Electronic scientific publication

«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»

№ 8 (49)

Головний редактор — *Романенко Є. О.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Підписано до публікації 31.08.2024

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