

ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

УКРАЇНА: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

МОНОГРАФІЯ



За загальною редакцією доктора наук з державного
управління, професора
Гбур Зоряни Володимирівни

Чернігів-2024



**Інститут професійних трансформацій
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО "Міжнародний науково-
технічний університет імені академіка Юрія Бугая"
Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту**

За редакцією професорки Гбур З.В.

УКРАЇНА: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Колективна монографія

Чернігів 2024

УДК 351: 355.48

Під загальною редакцією доктора наук з державного управління, професорки Гбур Зоряни Володимирівни

Рецензенти:

Мороз В.В. – завідувач кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО "Університет менеджменту освіти", кандидат наук з державного управління, доцент;

Книш С.В. – завідувач кафедри-професор конституційного, адміністративного та міжнародного права Волинського національного університету імені Лесі Українки, професор;

Єременко С.А. – заступник начальника Інституту з навчальної роботи заступник голови Вченої ради доктор технічних наук, професор, полковник служби цивільного захисту

У01. Україна: проблеми і перспективи розвитку. Колективна монографія. (м. Чернігів, квітень 2024р.) / Під загальною редакцією д.н.держ. упр., професорки Гбур З.В. – Чернігів, Видавництво ІПТ, 2024. – 251 с.
ISBN 978-617-8459-01-7

Монографія сформована за результатами обговорення під час спільного круглого столу 14 лютого 2024 року за участю трьох закладів вищої освіти: Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», Інститут професійних трансформацій, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту.

В монографії представлені наукові погляди науковців різних спеціальностей. Розглядаються проблемні питання, шляхи їх вирішення та перспективи розвитку різних галузей нашої держави з позиції наук державного управління, публічного управління та адміністрування, економічних, юридичних, політичних наук та інших. Монографія буде цікавою для науковців, викладачів, аспірантів та студентів, державних службовців, а також для широкого кола читачів.

УДК 351: 355.48

© Колектив авторів, 2024 ISBN 978-617-8459-01-7

© Видавництво ІПТ, 2024

Передмова

Стан нашої держави в умовах війни, з її багатою історією та непересічними можливостями, вимагає уваги та глибокого розуміння тих проблем, що стоять перед нею, а також виявлення шляхів для досягнення стабільного та процвітаючого майбутнього.

Ця колективна монографія, яку ми маємо честь створювати разом, є спробою зібрати різноманітні думки, дослідження та експертні оцінки з різних галузей науки та практики з метою зрозуміти найбільш актуальні питання, що стосуються розвитку нашої країни. Цей процес не лише допоможе нам глибше зрозуміти проблеми, з якими ми стикаємося, але й знайти інноваційні шляхи їх вирішення.

Ми віримо в потужний потенціал України та в те, що спільними зусиллями ми зможемо побудувати сучасне, динамічне та процвітаюче суспільство. Наша монографія є лише одним кроком у цьому напрямку, і я впевнений, що вона стане важливим внеском у розуміння та формування майбутнього нашої країни.

Мета цієї колективної монографії полягає в систематичному аналізі сучасних проблем, з якими стикається Україна, а також висвітленні можливостей та перспектив для її подальшого розвитку. Метою цієї колективної монографії є внесок у сприяння обґрунтованого діалогу та прийняття інформованих рішень з питань розвитку України на основі наукового аналізу та експертної оцінки.



ЗМІСТ

		<i>стор.</i>
Волянський О.П.	Дослідження кращих світових практик медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій	7
Гаврилечко Ю.В.	Електронне врядування та маркетинг: взаємодія у період трансформації	23
Гайдук А.	Політика реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій	36
Гривко С.Д., Москалець І.М. Жолобецька М.	Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації	46
	Сучасні підходи до концепції стратегічного управління кадровим потенціалом	56
Кириченко Г.В.	Цифрова трансформація безперервної освіти як запорука національної безпеки	71
Матюха В.А.	Виклики та можливості цифрової трансформації в освіті	81
Михалко О.С., Завада О.Г.	Аналіз ризиків корупції у ліцензуванні, яке надається правоохоронними органами	92
Ніколаєнко Ю.В., Марченко Н.А.	Стратегії сталого розвитку в управлінні аграрним бізнесом	104
Пустовіт Я.Б., Палагусинець Р.В.	Опис нормативно-правової бази використання штучного інтелекту в обороні, включаючи законодавство та міжнародні стандарти	114
Пінежко А.О.	Впровадження фінансових інструментів в управлінні бізнесом з використанням цифрових інновацій	123
Селютін С.Т., Деєнцов І.Ю.	Управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу в умовах сталого розвитку	132
Семченко – Ковальчук О.Б.	Економічні аспекти соціальної адаптації вимушених переселенців в Україні	142
Сокол М.Ю.	Роль громадськості в умовах демократичних змін у публічному управлінні	155
Твердохліб О.	Державна політика цифрового розвитку: глобальні тенденції та українські реалії	170
Хоменко Д.І., Гбур З.В.	Проблеми запровадження механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві	181
Хмара В.В., Кошова С.П.	Ідентифікація загроз економічній безпеці міст	193
Циганенко Г.В.	Роль публічного управління в стимулюванні економічного зростання України	202
Шаховніна Н.В.	Менеджмент волонтерства в Україні: теоретичні засади та практичні аспекти самоорганізації населення	217
Шестаковська Т.Л., Басенко К.О.	Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації	230
Яровой Т.С., Дубовий Д.Є.	Інституційний механізм реалізації інноваційної політики в сфері публічного управління	241

Волянський Олександр Петрович
аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного
адміністрування Національного університету охорони
здоров'я України імені П.Л.Шупика
ORCID 0009-0000-2741-448X

УДК 614.88(477)

ДОСЛІДЖЕННЯ КРАЩИХ СВІТОВИХ ПРАКТИК МЕДИЧНОГО ЗАХИСТУ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ

***Анотація.** Проведено компаративний аналіз міжнародного досвіду щодо організацій та функціонування систем медичного захисту провідних країн світу, зокрема країн-членів Європейського Союзу, свідчить про широке залучення до надання екстреної медичної допомоги постраждалим внаслідок надзвичайних ситуацій громадських організацій і волонтерів не тільки на місцевому, а й на державному рівнях, а також потужну підготовчу роботу в межах системи медичного реагування із попередження та запобігання виникнення надзвичайних ситуацій і підготовку медичного та управлінського персоналу.*

Констатуємо на наявності тенденції щодо зміцнення систем реагування, зокрема в Європейському Союзі спостерігається практика централізації процесу реагування на загрози і виникнення надзвичайних ситуацій із прозорою функціональною структурою підпорядкування та управління.. Метою статті є аналіз кращих світових практик медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій та визначення можливості запровадження цього досвіду при реформуванні медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій у вітчизняних реаліях. При вивченні досвіду кращих зарубіжних практик, нами було враховано особливості цих систем реагування на виникнення надзвичайних ситуацій та визначено, що особливості організації та функціонування аналогічних систем реагування багато в чому зумовлені географічним розташуванням та кліматичними умовами, безпековою ситуацією, історичним розвитком, а також залученістю органів центральної, регіональної і місцевої адміністративної влади як драйверів цих процесів із широким залученням волонтерів і громадських організацій для проведення заходів із надання гуманітарної допомоги постраждалим; професійні та волонтерські пожежні та аварійно-рятувальні служби; структури цивільної оборони, громадські групи самооборони та охорони порядку; а також служби охорони здоров'я (заклади охорони здоров'я, комунальні та приватні служби екстреної медичної допомоги).

***Ключові слова:** медичний захист, медична допомога, надзвичайна ситуація, практика, досвід, постраждалий.*

Вступ. Сучасний розвиток суспільства за умов системної трансформації характеризується як перманентно складний, а часом навіть з провалами екстремальності. Глобальний розвиток людської цивілізації, крім позитивних надбань, породив численні загрози життєво важливим інтересам людини і громадянина, суспільства і держави. Значне місце серед цих загроз займають небезпеки техногенно-природної сфери, які в силу різних причин породжують виникнення надзвичайних ситуацій, наслідки яких можуть призводити до погіршення умов життєдіяльності населення, а в деяких випадках і до їх загибелі, забруднення навколишнього середовища. В зазначених умовах зростають непродуктивні ресурсні витрати на локалізацію і ліквідацію їх наслідків.

У техногенній сфері фактор небезпеки посилюється високим рівнем фізичного та морального зносу основних технічних засобів; обмеженим фінансуванням заходів безпеки; об'єктивно недостатніми можливостями держави у сфері розвитку і реконструкції виробничого потенціалу з дотриманням сучасних вимог безпеки; значним обсягом транспортування, зберігання й використання небезпечних (шкідливих) речовин, матеріалів та виробів; значним накопиченням відходів виробництва та життєдіяльності та іншими техногенними факторами.

Погоджуючись з думкою міжнародних організацій (European Parliament and of the Council, 2022; NATO, 2021; UNICEF, 2022) та окремих науковців (Потеряйко С.П., 2021; Кравченко Р.А., 2019; Яковчук Р.С., 2022), змушені констатувати наявність стійкої тенденції щодо зростання рівня техногенної і природної небезпеки в усьому звіті, а також із загрозами воєнного стану у зв'язку з україно-російською війною, що впливають на глобальний стан безпеки. Зважаючи на це маємо відзначити недосконалість існуючих систем екстреного реагування на виникнення надзвичайних ситуацій медико-біологічного характеру, що було підтвердженням реакції систем на пандемію -19 (World Health Organization, 2019; European Parliament and of the Council, 2022).

Наявні виклики і загрози, що постали перед нашою країною внаслідок україно-російської війни, вимагають вивчення та імплементації кращих світових практик розбудови систем екстреного реагування, зокрема реагування на виникнення надзвичайних ситуацій медико-біологічного характеру з масовою кількістю постраждалих.

Приєднання України до Механізму цивільного захисту в рамках подальшого виконання Угоди про асоціацію Україна – Європейський Союз, надання Україні статусу кандидата до вступу в Європейський Союз було визначено одним з євроінтеграційних пріоритетів та завершує багаторічний шлях до повноправного членства в ньому, зважаючи на те, що Механізм цивільного захисту є найбільшою в світовою системою надання міжнародної координованої оперативної допомоги в умовах надзвичайних ситуацій. Важливо розуміти, що Механізм цивільного захисту Європейського Союзу жодним чином не знімає відповідальності країни, на території якої виникла

надзвичайна ситуація, щодо її ліквідації й мінімізації її наслідків, проведення підготовчих, оцінювальних й запобіжних заходів, а лише розглядається як інструментарій щодо організації відповідної кооперації й координації у сфері цивільного захисту, зокрема при проведенні заходів медичного захисту населення за цих умов.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз інформаційного потоку з питань медичного захисту постраждалого населення за умов надзвичайних ситуацій засвідчив, що низка законодавчих та нормативно-правових актів, джерел науково-технічної літератури з часом втратила свою актуальність, деякі суперечать реаліям сьогодення. Але наявні дослідження, що акцентуються саме на потребі дослідження кращих практик медичного захисту та можливостях трансформацій вітчизняної системи охорони здоров'я до потреб сьогодення.

Колектив авторів (Мороз Є.Д., Близнюк М.Д. та інш., 2018, с. 11) зазначають, що концепція та структура сучасної Національної системи медичного забезпечення населення при катастрофах (National Disaster Medical System) були вперше визначені на початку 1970-х років ХХ століття з акцентом на тому, що на державному рівні заходи реагування на виникнення надзвичайної ситуації детально плануються у Федеральному плані реагування на надзвичайні ситуації, тоді як планування на рівні штату (регіональному рівні) визначаються планом реагування на виникнення надзвичайних ситуацій кожного окремого штату, округу або міста. Головним відомством відповідно Федерального плану реагування на надзвичайні ситуації, на яке покладено функції координації діяльності органів управління цивільною обороною штатів, федеральних міністерств та відомств (міністерств енергетики, транспорту тощо), неурядових організацій і підприємств приватного сектору є Федеральна агенція з надзвичайних ситуацій (Federal Emergency Management Agency), яка також проводить підготовку кадрів, навчання населення діям в умовах надзвичайних ситуацій та поширення інформації з питань реагування на надзвичайні ситуації, ініціює та фінансує науково-дослідні роботи з проблематики реагування в умовах надзвичайних ситуацій, рішення та взаємодіє зі Збройними силами. Федеральна агенція безпосередньо пов'язана з регіональними центрами та центрами надзвичайного реагування штатів.

Автори (Близнюк М.Д., Печиборщ В.П. та інші, 2017) зауважують на створеній у США ієрархічній системі медичного захисту. Відповідно до норм Федерального Закону «Emergency Medical Services (Про екстрену медичну службу») розподілені повноваження між федеральними та місцевими медичними службами. Ними визначено, що федеральна влада забезпечує правову та нормативну базу системи (закони, протоколи рівня та обсягу медичної допомоги, загальні вимоги обсягів підготовки фахівців, системи їх атестування та сертифікації, стандарти транспортних засобів і обладнання. Тоді як влада штатів та окремих регіонів забезпечує реалізацію вимог федеральних законів і наказів, деталізує та адаптує до своїх умов їх

нормативну базу, створює служби екстреної медичної допомоги, визначає і додатково до федеральних використовує для створення служб екстреної медичної допомоги власні можливості та джерела фінансування. Дослідники зазначають, що у кожному штаті створене і діє провідне агентство з екстреної медичної допомоги, яке координує діяльність служб екстреної медичної допомоги та контролює виконання ними вимог стандартів та законодавства.

Дослідники (Бойко А.П., Волянський П.П., 2013) наголошують, що базовою складовою медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій у США є мобільні медичні формування служби медицини катастроф (Disaster Medical Assistant Team).

Авторський колектив (Лещенко С.О., Феценко А.М. та інш., 2021) за результатами дослідження світового досвіду організації надання першої допомоги в умовах надзвичайної ситуації наголошують на використанні різноманітних підходів у різних країнах щодо надання першої допомоги та розподілу обов'язків надавачів допомоги, а також організації системи взаємодії різних служб за цих умов, причому акцент робиться на взаємодії різних гілок влади з швидким зворотним зв'язком задля екстреного реагування та мінімізації людських жертв.

Колектив авторів (Якимець В.М., Печиборщ В.П. та інші, 2020) за результатами порівняльного аналізу функціональних підсистем медичного захисту населення при надзвичайних ситуаціях США та України наголошують як на спільних рисах (наявність систем постійної готовності на випадок надзвичайних ситуацій), та виокремлюють певні відмінності (добре налагоджена взаємодія при наданні допомоги постраждалим в умовах надзвичайних ситуацій між державними установами та приватними і громадським організаціям у США).

Підсумовуючи зауважимо, що дослідження кращих світових практик медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій свідчить про наявність певної специфіки щодо організації та реалізації заходів в розрізі окремих країн, але можна виокремити спільні риси для різних систем, зокрема: професійна підготовка медичних кадрів і рятувальників з першої медичної допомоги, сучасне оснащення для надання допомоги і проведення медичної евакуації постраждалих, інформаційні підтримка управлінських рішень і широке використання інформаційно-комунікативних технологій, налагоджена взаємодія і координація мобільних медичних формувань та аварійно-рятувальних служб на всіх рівнях реагування на виникнення надзвичайних ситуацій різного характеру.

Проте слід зауважити на недостатній кількості наукових досліджень в контексті взаємодія і координація мобільних медичних формувань та аварійно-рятувальних служб на всіх рівнях реагування на виникнення надзвичайних ситуацій.

Метою статті є аналіз кращих світових практик медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій та визначення можливості запровадження

цього досвіду при реформуванні медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій у вітчизняних реаліях.

Методи дослідження (методологія дослідження). Для реалізації визначеної мети та завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: абстрактно-логічний (аналіз наукових джерел, нормативно-правової бази щодо теми дослідження); структурно-функціональний та системний (всебічне вивчення функціонування систем реагування на виникнення надзвичайних ситуацій, зокрема медико-біологічного характеру різних країн світу; функціонування підсистеми медичного захисту та служб екстреної медичної допомоги різних країн світу); історичний (досліджено історичну ретроспективу, еволюцію становлення та розвитку реагування на виникнення надзвичайних ситуацій провідних країн Європейського Союзу); аналогії та порівняння (оцінено можливості впровадження елементів європейського досвіду реагування на надзвичайні ситуації та функціонування систем медичного захисту); синтезу та моделювання, за допомогою якого сформовано рекомендації щодо подальшого розвитку системи медичного захисту в умовах реформування сфери охорони здоров'я України (формування положень наукової новизни, висновків та практичних рекомендацій, зокрема пропозицій щодо розроблення нових нормативно-правових актів та внесення змін до чинного законодавства).

Результати дослідження. Різноманітність загроз виникнення надзвичайних ситуацій і багатогранність завдань щодо протидії їх наслідкам, в тому числі і медико-санітарним, вимагають постійної уваги з боку держави, удосконалення системи цивільного захисту населення. Основною складовою цивільного захисту населення є медичний захист, забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення, які включають у себе організацію і проведення цілої низки заходів, у тому числі і заходів щодо надання медичної допомоги постраждалим.

На X Міжнародній конференції з цивільного захисту, яка проходила в Аммані з 3 по 5 квітня 1994 р., країни-учасниці прийняли Універсальну Декларацію з цивільного захисту, у якій закликали уряди розглядати концепцію і визначення терміну «цивільна оборона» більш широко, а не тільки в рамках військових конфліктів і визначених гуманітарних завдань та в разі надзвичайних ситуацій у період військових конфліктів.

В Україні так само відбулась переорієнтація завдань органів цивільної оборони в бік їх орієнтації на цивільний захист. Цьому сприяло об'єднання двох потужних державних структур: цивільної оборони і пожежної безпеки – і створення на їх базі Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту МНС, що докорінно змінило характер і обсяг її завдань, значно розширило сферу, у якій вона діє, і максимально приблизило до головного об'єкта захисту – суспільства і окремої людини. А це, у свою чергу, поставило на порядок денний необхідність законодавчого оформлення цієї системи, оскільки більшість із них втратили свою актуальність тому, що розроблялися

у різні часи, деякі суперечать реаліями і потребами держави та й частково не відповідають нормам міжнародного гуманітарного права, яке в останні роки зазнало суттєвих змін. Наразі доцільним є вивчення кращих світових практик медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій та визначення можливості їх імплементації у вітчизняні реалії в умовах євроінтеграційного процесу.

При вивченні досвіду кращих зарубіжних практик, нами було враховано наступні особливості цих систем реагування на виникнення надзвичайних ситуацій. Погоджуючись з дослідниками (Резнікова О.О., Войтовський К.Є. та Лепіхов А.В., 2021), зауважимо, що особливості організації та функціонування аналогічних систем реагування багато в чому зумовлені географічним розташуванням та кліматичними умовами, безпековою ситуацією, історичним розвитком, а також залученістю органів центральної, регіональної і місцевої адміністративної влади як драйверів цих процесів із широким залученням волонтерів і громадських організацій для проведення заходів із надання гуманітарної допомоги постраждалим; професійні та волонтерські пожежні та аварійно-рятувальні служби; структури цивільної оборони, громадські групи самооборони та охорони порядку; а також служби охорони здоров'я (заклади охорони здоров'я, комунальні та приватні служби екстреної медичної допомоги).

Фахівці в сфері медичного захисту (Печиборщ В.П., Якимець В.М. та інш., 2019) наголошують на потребі вивчення досвіду провідних країн Європейського Союзу, враховуючи статус України як кандидата щодо вступу в Союз, а також наголошуючи на тому, що в 1997 р. Україна приєдналася до Частково відкритої угоди Ради Європи з питань запобігання, захисту та надання допомоги у разі великих природних та техногенних катастроф.

Відповідно до норм ст. 5 Угоди про створення Європейського Союзу функція реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій є дуальною, а й іноді суперечливою, що реалізується за принципом субсидіарності з віднесенням функції захисту населення і територій в цих умовах до сфери компетенцій країн-членів Союзу при наявності спільного Механізми цивільного захисту Європейського Союзу, що визначається Директивою 2001/792/ ЄС.

Функцію реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій в Європейському Союзі покладено на Єврокомісію, яка реалізує дану функцію через Генеральний директорат гуманітарної допомоги і цивільного захисту (Directorate-General for Humanitarian Aid and Civil Protection (DG ECHO)), а конкретно – департамент цивільного захисту, завданням якого є реалізація заходів із запобігання та готовності (Prevention and Preparedness), що постійно здійснює діяльність щодо узагальнення та аналізу даних про масштаб, характер та наслідки надзвичайних ситуацій, заходи з подолання наслідків, готує для керівництва Європейського Союзу та урядів країн-членів аналітичні матеріали з відповідними пропозиціями після закінчення надзвичайної ситуації.

Оперативне реагування в межах Європейського Союзу на загрозу і виникнення надзвичайних ситуацій здійснюється через механізм Центру координації відповіді на надзвичайні ситуації (Emergency Response Coordination Centre (ERCC)), який до 2014 р. мав назву Центр моніторингу та інформації) Єврокомісії, функцію якого визначено оперативне реагування на виникнення надзвичайних ситуацій (Disaster Response).

Нормативними регуляторами реагування на виникнення надзвичайних ситуацій на рівні Європейського Союзу є: Директива Ради Європи від 23.10.2007 р. № 2001/792/ЄС «Механізми співтовариства, що сприяють розширенню співробітництва у сфері цивільного захисту», Директива Ради Європи від 08.11.2007 р. № 2007/779/ЄС «Механізм цивільного захисту Співтовариства», Директива Ради Європи від 17.12.2013 р. «Про механізм цивільного захисту Співтовариства».

Зазначеними документами інституційний механізм цивільного захисту Європейського Союзу з метою забезпечення інтегрованого реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій, насамперед мирного часу, що передбачено ст. 196 Угоди «Про функціонування Європейського Союзу» починаючи з 01.01.2014 р.

На підставі даного рішення замість Центру моніторингу та інформації для оперативного реагування на загрозу та виникнення надзвичайних ситуацій було створено Центр координації відповіді на надзвичайні ситуації (Emergency Response Coordination Centre (ERCC)). Структура Центру координації відповіді на надзвичайні ситуації складається з п'яти Директоратів: управління у надзвичайних ситуаціях та рятувальних робіт Європейського Союзу; готовності та запобігання надзвичайним ситуаціями; добросусідства та Близького Сходу; Африки на південь від Сахари, Азії, Латинської Америки та Тихого океану. Тобто дія Механізму цивільного захисту Європейського Союзу не обмежена межами Європейського Союзу, а може бути поширено на вісь світ, але не на Північну Америку.

Також створено Європейський потенціал відповіді на надзвичайні ситуації (EERC), що об'єднує сили і засоби реагування національних систем цивільного захисту (включаючи матеріальний, кадровий, експертний та транспортний ресурс), що знаходяться у режимі готовності. Всього існує понад 30 груп реагування, що мають у своїй структурі: аварійно-рятувальні бригади, мобільні госпіталі, парк авіації (включаючи медичну). Можливість застосування яких передбачено як в межах Європейського Союзу, так й по всьому світу. За умов зростання ризиків виникнення надзвичайних ситуацій, EERC уможливорює забезпечення адекватної за терміном та послідовної реакції Союзу. Безумовною перевагою EERC є можливість оперативної оптимізації процесів реагування і надання допомоги, що сприяє кращому плануванню та координації як на рівні Європейського Союзу, так й на національних рівнях країн-членів. Відповідно задіяння потенціалу передбачають застосування механізму реагування Європейського Союзу через Координаційний центр (ERCC).

Варто зауважити, що саме EERC є основною новацією, що була введена нормами чинного законодавства Європейського Союзу у 2013 р. щодо Механізму цивільного захисту, з урахуванням того, що зазначений механізм задіяння потенціалу передбачає фінансову підтримку Союзу національним системам реагування, зокрема транспортні витрати можуть компенсуватися за рахунок бюджету Європейського Союзу в обсязі до 85% від загальної суми як так звані «витрати на адаптацію», тобто на модернізацію національних систем реагування для підвищення можливостей функціонування у складі міжнародних систем за межами національних територій, а також відшкодування сертифікацію систем реагування, включаючи навчання та тренінги, в повному обсязі.

Європейський Союз постійно декларує необхідність реагування на виникнення надзвичайних ситуацій в області охорони здоров'я, але до виникнення пандемії COVID-19 цей координаційний орган не був створений. Лише 16 вересня 2021 р. було прийнято рішення щодо утворення окремого органу Європейського Союзу (European health emergency preparedness and response authority (HERA)), метою якого є завдання «зміцнити здатність Європи запобігати, виявляти та швидко реагувати на транскордонне виклики системі здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій, забезпечуючи розвиток, виробництво, закупівлі та справедливість розповсюдження ключових медичних контрзаходів» (COM(2021) 576 final), а також були визначені його завдання:

- координація спільних дій у межах Європейського Союзу у сфері охорони здоров'я під час підготовки та час реагування на надзвичайні ситуації та кризи;
- узгодження спроможностей у межах Союзу, пов'язаних із розробкою, виробництвом, закупівлею, накопиченням запасів та розповсюдженням медичної продукції;
- посилення готовності та реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я.

Передбачено декілька режимів функціонування HERA, а саме: під час готовності до реагування та під час надзвичайної ситуації або кризи. В режимі «Фаза готовності» діяльність HERA буде полягати у спрямуванні інвестиції та дії на посилення запобігання, готовності до виникнення надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я. В режимі «Кризової фази» HERA будуть надаватися дієві повноваження для швидкого прийняття рішень та реалізації екстрених заходів.

Функціонування HERA в обох режимах будуть спрямовані на забезпечення швидкого доступу до потенціалу, включно з резервами лікарських засобів і медичних виробів, реалізацію ефективних медичних заходів протидії у необхідному масштабі. Передбачено, що в обох режимах HERA буде інтегрувати та координувати свої операції з існуючими механізмами управління кризовими ситуаціями, насамперед із Emergency Response Coordination Centre (ERCC). Також плани реагування HERA

повинні бути скоординовані з відповідними планами Всесвітньої організації охорони здоров'я щодо підвищення рівня готовності та реагування систем охорони здоров'я в європейському регіоні.

Таким чином, підсумовуючи аналіз систем реагування Європейського Союзу на виникнення загроз та надзвичайних ситуацій варто зауважити, що єдині системи Союзу передбачають насамперед координацію та інтеграцію національних систем реагування країн-членів, що передбачає наявність розвинутої системи реагування в кожній країні. Важливим компонентом являється потенційна готовність Європейського Союзу щодо реагування поза межами Союзу. Також необхідно підкреслити наявність механізму компенсування фінансових витрат країн-членів щодо діяльності в межах єдиної системи реагування Європейського Союзу, що не тільки сприяє розвитку та зміцненню національних систем реагування, та підвищує рівень зацікавленості у спільних діях.

Французька Республіка, як країна-член Європейського Союзу, приділяє підвищену увагу реагуванню на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій, зокрема оповіщенню та інформуванню населення через систему Міністерства внутрішніх справ Франції, основним завданням якої є попередження населення про загрозу надзвичайних ситуацій, у т.ч. радіаційного, хімічного та бактеріологічного зараження внаслідок техногенних катастроф та аварій або військової агресії, а також при виникненні масштабних пожеж, повеней та інших стихійних лих.

Реагування здійснюється на національному рівні, на рівні департаментів та місцевому рівні. На національному рівні за реагування відповідає Національна федерація цивільного захисту, сфера компетенції якої поширюється на столичний та заморські департаменти.

На рівні департаментів за реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій відповідає асоціація цивільного захисту департаментів (Association departement ale deprotectioncivile (ADPC)). Варто зауважити, що окремий статус має асоціація цивільного захисту департаменту міста Париж (The Protection Civile Paris Seine (PCPS)), що пов'язано із перекриттям функцій національного рівня реагування та рівня департаменту на території міста.

Зауважимо, що функції цивільного захисту виконує також головне управління цивільного захисту та кризового менеджменту Уряду Французької Республіки (Generale de la securite civile et dela gestion des civile), що складається з наступних служб:

- Генеральна служба цивільного захисту (Generale delasecuritecivile), сферою відповідальності якої є аудит системи громадянської системи цивільного захисту (Federation national edeprotectioncivile);
- Служба (Управління) саперів (Gestion dessapeurs) – по факту це протипожежна служба;
- Служба планування та управління кризами (Service De Planification Et De Gestion De Crise) – це служба кризового моніторингу, до складу якої

входять наступні підрозділи: знешкодження вибухових пристроїв, берегової охорони, гірничорятувальних служб, санітарної авіації та медичної евакуації та повітряного гасіння пожеж;

– Служба координації міжнародної діяльності, ресурсів та стратегічної діяльності (sous-direction affaires internationales, desressourcesetdela strategie).

Також у складі Міністерства внутрішніх справ Франції створений та функціонує оперативний міжвідомчий кризовий центр (Centre Operationnel de Gestion Interministrielle des Crises (COGIC)), який складається з трьох окремих центрів – кризового, зв'язку та документації. Функціонально оперативний міжвідомчий кризовий центр здійснює свої заходи у координації з центром планування та проведення операцій (Centre de Planification et de Conduite des Operations (CPCO)), основним завданням якого є постійне інформування Кабінету міністрів про ситуацію у сфері цивільного захисту, здійснює аналітичну діяльність щодо прогнозування загроз надзвичайних ситуацій, розробляє сценарії проведення операцій та координувати дії урядових органів (включаючи штаби зон цивільного захисту, генеральні секретаріати зон оборони Міністерства оборони, префектури, муніципалітети, оперативні центри дорожньої інформації, національну жандармерію, об'єднаний оперативний центр збройних сил, кризову групу Міністерства закордонних справ), а також державних підприємств: Франс-Телеком, EDF (державна компанія енергозабезпечення), GDF (державна компанія забезпечення газом) тощо. Крім того, цей орган сповіщає населення та вживає екстрених заходів у разі виникнення загрози радіоактивного, хімічного чи біологічного зараження.

Практичне реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій у Французькій Республіці здійснюється Французьким цивільним захистом (Federation Nationale Protection Civile (FNPC), 2023), що є волонтерським об'єднанням, у складі якого мобільні медичні формування виконують функцію бригад першої черги медицини катастроф.

Чинним законодавством Франції визначено, що це добровільне об'єднання діє у суспільних інтересах, маючи державний сертифікат на виконання місій цивільної оборони. Наприклад, у 2018 р. 32 тис. волонтерів, які пройшли спеціальну підготовку за 400-годинною програмою, діяли у більш ніж 500 місцевих товариствах, розкиданих по 97 департаментах.

Особливістю системи практичної реалізації заходів реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій у Франції є досить вагома роль Збройних сил, а саме медичної служби армії (Service medical de l'armee), що мають у своєму складі формування швидкого реагування (Formation d'urgence serarapide), до складу яких входять парашутно-десантна група, модульний автомобільний госпіталь і спеціальний загін посилення. Відповідно такі сили швидкого реагування передбачені, насамперед, для використання за межами суверенної території Франції, що підтверджує практика застосування цього загону, насамперед у Африці. Однак наявна

практика широкого залучення Збройних сил Франції до медичного реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій в межах самої країни.

Також слід зазначити, що функцію бригад медицини катастроф першої черги у Франції крім волонтерських об'єднань виконує служба швидкої медичної допомоги (Service Aide Medicale d'Urgence (SAMU)). Аналізуючи організаційну структуру реагування органів державної влади Французької Республіки на виникнення надзвичайних ситуацій варто зауважити на відсутності на даний час єдиного координуючого та керівного органу у сфері цивільного захисту, хоча існує національний рівень реагування, рівень реагування на рівні департаментів та місцевий рівень.

Таким чином узагальнюючи аналіз системи реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій Французької Республіки зазначаємо, що Франція має досить потужну систему цивільного захисту з відповідними рівнями реагування, широко застосовує принцип державно-громадського партнерства і залучення силових структур. Однак фактично основний контроль та практичне керівництво системою реагування у сфері цивільного захисту здійснюють централізовані урядові органи цивільної та воєнної влади Французької Республіки. Також слід зазначити поширення заходів реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій поза межами суверенної території Франції у зонах національних інтересів Французької Республіки як інструменту впливу.

Відповідно франко-німецька модель надання екстреної медичної допомоги як в повсякденному режимі так й в умовах надзвичайних ситуацій організована за принципом «залишайся та лікуй», тобто основною метою цієї моделі є «перенесення госпіталю» до пацієнта. Такий підхід означає, що медичний працівник залишається на місці більше часу і стабілізує пацієнта, маючи намір довести лікарняний рівень медичної допомоги до пацієнта на місці випадку. Такі послуги зазвичай надають медичні служби, які мають можливості практики застосування передових медичних технологій і використовують всі доступні методи і способи медичної евакуації.

Функціонування системи медичного захисту населення Федеративної Республіки Німеччина врегульовано конституцією країни, яка має положення прямої дії щодо виключної компетенції федеральної влади у сфері цивільного захисту населення як компоненти цивільної оборони на випадок військових дій та надзвичайних ситуацій федерального рівня, що загрожують населенню та інфраструктурі.

Водночас норми ст. 30 Конституції ФРН визначають відповідальність федеральних земель за ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій мирного характеру. Сили і засоби медичного захисту населення, а також технологію захисту визначено нормами Федерального Закону «Про захист від катастроф» (Gesetz über den Zivilschutz und die Katastrophenhilfe des Bundes (Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz-ZSKG), 1968) із наступними змінами в якому передбачено систему з надання різних видів допомоги, для чого у

складі Міністерства внутрішніх справ ФРН створено спеціальний орган управління – Федеральне відомство захисту населення та допомоги при катастрофах (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (ВВК)), що створено у 2004 р.

Тобто основними завданнями Федерального відомства цивільного захисту та допомоги при катастрофах визначені: міжвідомче забезпечення цивільної безпеки населення з метою об'єднання в ефективну систему захисту всього населення ФРН, а також консультативна допомога та інформаційно-аналітичне забезпечення інших федеральних органів та державних систем влади при виконанні покладених на них завдань з питань медичного захисту, власне тому функції зазначеного федерального органу влади є насамперед консультаційними та координуючими.

Також частковою функцією медичного захисту покладено на інший орган управління в системі Міністерства внутрішніх справ ФРН – Департамент з питань кризового менеджменту та захисту населення (Bundesabteilung Krisen management und Bevölkerungsschutz) основним завданням якого визначено координацію:

- управління цивільним захистом між органами федеральної влади та федеральними землями;
- правового забезпечення цивільного, зокрема медичного, захисту;
- бюджетного фінансування заходів медичного захисту;
- питань кадрової політики у сфері цивільного захисту.

Власне тому практична реалізація повноважень федеральних органів влади ФРН при реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій зосереджується на координації реалізації та фінансуванні заходів медичного захисту тому, що практична реалізація заходів реагування належить до компетенції федеральних земель, а вирішення цих завдань забезпечується через міністерства внутрішніх справ федеральних земель.

Акцентуємось на тому, що для подолання медико-санітарних наслідків надзвичайних ситуацій у ФРН створені федеральні плани і плани реагування федеральних земель, що передбачають збільшення ліжкофонду закладів охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема додатково до наявних 500 тис. лікарняних ліжок можуть бути розгорнуті 200 стаціонарних закладів потужністю до 1 200 тис. лікарняних ліжок. Важливо розуміти, що надання медичної допомоги постраждалим внаслідок надзвичайних ситуацій входить виключно до компетенції спеціально підготовленого для роботи в цих умовах медичного персоналу, що засвідчує наявність відповідної системи підготовки.

В цілому варто зауважити, у ФРН практичне реагування на загрози та виникнення медико-санітарних наслідків надзвичайних ситуацій передбачає два формати дій – основний та резервний. У межах основного формату реалізації заходів реагування (в умовах постійної готовності) передбачено цілодобове чергування медичних бригад постійної готовності та їх виїзд з місця дислокації до зон надзвичайних ситуацій. Згідно з діючим

федеральним законодавством штат бригади складається із спеціально підготовленого лікаря, парамедика, медичної сестри з догляду і санітарів.

Відповідно до другого (резервного) формату реалізації заходів реагування (тимчасові дії за умов надзвичайних ситуацій) передбачено посилення шляхом скерування до зон надзвичайних ситуацій медичних бригад, у яких табелем оснащення передбачено розширену номенклатуру лікарських засобів і виробів медичного призначення. Для цього формату функціонування передбачено доставку медичних бригад до зони надзвичайної ситуації авіаційним транспортом.

Особливу увагу також приділено питанням організації, планування підтримці готовності системи охорони здоров'я ФРН до реагування на загрози та виникнення медико-санітарних наслідків надзвичайних ситуацій, для чого у всіх федеральних землях та багатьох муніципалітетах існують визначені уповноважені посадові особи – лікарі зі спеціальною підготовкою з групою управління, до компетенції якого входить управління всією медичною службою за умов надзвичайних ситуацій.

Окремим питанням дослідження є ефективне застосування в системі реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій у ФРН принципу реалізації так званої «Концепції громадського самозахисту», що передбачає широке залучення волонтерів та громадських організацій згідно з нормами Федерального закону «Про самозахист цивільного населення», який зокрема передбачає періодичну підготовку дорослого населення країни за 10-одиною програмою щодо готовності до дій за умов надзвичайних ситуацій.

Про ефективність такого принципу свідчить те, що практична діяльність такого органу федеральної влади як Федеральне агентство технічної допомоги (Bundesanstalt Technisches Hilfswerk (THW)), на який покладено основну відповідальність за реалізацію практичних заходів реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій кадрове забезпечено на 99% за рахунок волонтерів.

Окремою рисою реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій органів федеральної влади ФРН є поширення заходів такого реагування за межі суверенної території країни. У 2016 р. Федеральний уряд проголосив нову концепцію цивільної оборони, що містить заходи щодо врегулювання криз у миротворчих операціях поза межами ФРН (у т.ч. за участі Бундесверу) у відповідь на мінливі потреби в середовищі світової безпеки, та якою визначено, що сфера міжнародних відносин ФРН у сфері цивільного захисту має три компоненти – двостороннє та багатостороннє співробітництво, а також міжнародну проектну співпрацю. Зокрема передбачено застосування сил Бундесверу в реалізації заходів реагування на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій, в окремих випадках та на засадах із дотриманням принципів НАТО.

Для практичної реалізації такої функції Федеральному відомству захисту населення та допомоги при катастрофах (Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe) починаючи з 2016 р. надано

додаткові повноваження щодо:

- надання технічних консультацій міжнародним організаціям та іноземним партнерам;
- менеджменту освіти з питань надзвичайних ситуацій за межами ФРН;
- координації співробітництва з питань двостороннього цивільного захисту, цивільного захисту у межах Європейського Союзу та на багатосторонньому рівні;
- проведення багатонаціональних міжвідомчих навчань із врегулювання кризових ситуацій (LÜKEX).

Таким чином, узагальнюючі характеристику та аналіз системи реагування державної влади ФРН на загрози та виникнення надзвичайних ситуацій варто зауважити, що така система має три основних компоненти: федеральний рівень реагування, рівень реагування федеральних земель з чітким розподілом компетенцій, функцій та прерогатив, а також широке використання державно-громадського партнерства. При цьому у всіх компонентах реагування застосовуються сучасні принципи та технології реагування. Роль силових структур у реалізації функції цивільного захисту обмежено на території ФРН порівняно з іншими країнами НАТО. Однак спостерігається тенденція щодо поширення реалізації заходів реагування за межі суверенної території ФРН, у тому числі з використанням сил Бундесверу.

Щодо специфіки медичного захисту у ФРН, то дослідники (Якимець В. М., Печиборщ В. П. та інш., 2021; Черненко Б.Г., 2020) зазначають, що всі 16 федеральних земель мають різні системи роботи екстреної медичної допомоги та їх керівників, посади яких обіймають лікарі з додатковою парамедичною освітою. А також те, що всі екстрені виклики у ФРН приймає єдиний оперативний центр за єдиним екстреним номером, який потім відповідно до профілю звернення делегує їх до бригад відповідних екстрених служб. В системі екстреної медичної допомоги ФРН працюють різні типи швидких: машини з екіпажами, де бригади з двома парамедиками та бригади у складі яких два парамедики і лікар, бригади у складі одного лікаря й одного парамедика. Наявна широка практика застосування гелікоптерів для аеромедичної евакуації хворих і постраждалих починаючи з 70-80-х років минулого століття задля максимально швидкого прибуття лікаря до місця події, а також медичної евакуації хворого або постраждалого до лікувального закладу.

Аналіз джерел інформації щодо структури та функціонування системи медичного захисту США в умовах надзвичайних ситуацій довів, що дана система складається із служб екстреної медичної допомоги, що створені за адміністративно-територіальними та територіальними ознаками. До складу Національної служби медицини катастроф США (National disaster medicine service) включені: система виклику екстреної медичної допомоги (служба 911 та диспетчерська служба), служба зв'язку та інформації, транспортні засоби

служби, госпітальна база, агентства громадської безпеки, особовий склад служби, система підготовки особового складу, за умови фінансової та адміністративної незалежності окремих компонентів. Але їх спільна робота спрямована на надання допомоги конкретним пацієнтам, тому вони взаємозалежні функціонально, що потребує узгодженого планування, стандартизації та взаємної координації всіх видів діяльності. На відміну від франко-німецької моделі, англо-американська модель базується на принципі «стабілізуй та довези», що означає мінімальні заходи для стабілізації стану пацієнта та швидке транспортування до найближчого лікувального закладу. Таким чином, основною метою екстреної медичної допомоги в США є якнайшвидше транспортування стабілізованого постраждалого до лікувального закладу. Зазвичай подібна організація надання допомоги потребує більш тісної взаємодії з іншими аварійно-рятувальними та правоохоронними службами, ніж власне з лікувальними закладами і самою системою охорони здоров'я.

Висновки. Ґрунтуючись на комплексному аналізі кращих закордонних практик медичного захисту в умовах надзвичайних ситуацій мають певні спільні й відмінні риси, слід засвідчити наявність спільних системних завдань як: планування заходів щодо запобігання і готовності до дій в умовах надзвичайних ситуацій, забезпечення належного реагування на них; підготовка медичного персоналу до роботи в екстремальних умовах надзвичайних ситуацій; підготовка закладів охорони здоров'я до масового поступлення постраждалих.

Компаративний аналіз міжнародного досвіду щодо організацій та функціонування систем медичного захисту провідних країн світу, зокрема країн-членів Європейського Союзу, свідчить про широке залучення до надання екстреної медичної допомоги постраждалим внаслідок надзвичайних ситуацій громадських організацій і волонтерів не тільки на місцевому, а й на державному рівнях. Також слід відзначити потужну підготовчу роботу в межах системи медичного реагування із попередження та запобігання виникнення надзвичайних ситуацій і підготовку медичного та управлінського персоналу.

Констатуємо на наявності тенденції щодо зміцнення систем реагування, зокрема в Європейському Союзі спостерігається практика централізації процесу реагування на загрози і виникнення надзвичайних ситуацій із прозорою функціональною структурою підпорядкування та управління.

Список використаних джерел

1. Decision (EU) 2023/68 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the mobilisation of the European Union Solidarity Fund to provide assistance to Germany, Belgium, the Netherlands, Austria, Luxembourg, Spain and Greece further to natural disasters that took place in those countries in the course of 2021. – <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023D0068&qid=1683528028460>
2. NATO Policy for the Protection of Civilians. – https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_133945.htm

3. Потеряйко, С.П. (2021). Проблеми державного управління цивільним захистом щодо забезпечення державної безпеки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 9, 103-108.
4. Кравченко, Р.А. (2019). До визначення організаційно-правових засад державного управління зниженням ризику надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру. *Science Review*. 7 (24), 19-25.
5. Яковчук, Р., Лоїк, В., Синельников, О., Ковальчук В. & Поліщук, В. (2022). Обґрунтування моделі механізму цивільного захисту організації північноатлантичного договору та його активації в умовах особливого періоду в Україні. *Науковий вісник: Державне управління*. 2 (12), 165-181.
6. World Health Organization. Regional Office for Europe, Tello, Juan, Huber, Manfred & Yordi, Isabel. (2019). Country assessment framework for the integrated delivery of long-term care: working document: WHO European Framework for Action on Integrated Health Services Delivery. World Health Organization. Regional Office for Europe. URL: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/345961>
7. Council Regulation (EU) 2020/2094 of 14 December 2020 establishing a European Union Recovery Instrument to support the recovery in the aftermath of the COVID-19 crisis. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R2094>
8. Мороз, Є.Д., Близнюк, М.Д., Печиборщ, В.П., Михайловський, М.М., Кушнір, В.А. & Вороненко, В.В. (2018). Досвід організації екстреної медичної допомоги потерпілим у надзвичайних ситуаціях у США та розвинених державах світу. *Український медичний часопис*, 2, 4(126), 9-12.
9. Близнюк, М.Д., Печиборщ, В.П., Михайловський, М.М. & Шуригін, О.Ю. (2017). Особливості діяльності Національної системи невідкладної медичної допомоги США «Emergency Medical Services». *Український медичний часопис*, 5, 5(121), 1-3.
10. Бойко, А.П., Волянський, П.Б. (2013). Мобільні медичні формування - складова частина служби медицини катастроф США. *Науковий збірник Інституту державного управління у сфері цивільного захисту*, 1, 7-13.
11. Ляшенко, С., Фесенко, А., Кісь, В. & Юрченко, В. (2021). Організація першої допомоги в умовах надзвичайних ситуацій: світовий досвід. *Інженерія природокористування*, 2(20), 89-94.
12. Якимець, В.М., Печиборщ, В.П., Волянський, П.Б., Кушнір, В.А., Вороненко, В.В. & Слабкий, Г.О. (2020). Функціональна підсистема медичного захисту населення при надзвичайних ситуаціях Сполучених Штатів Америки та України – порівняльна характеристика. *Україна. Здоров'я нації*, 3(1), 29-45.
13. Резнікова, О.О., Войтовський, К.Є. & Лепіхов, А.В. (2021). Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях : аналіт. доп.; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД.
14. Медичний захист населення в надзвичайних ситуаціях в єдиній державній системі цивільного захисту : керівництво (2019). / В. П. Печиборщ, П. Б. Волянський, В. М. Якимець [та ін.]. Київ : Вид-во Людмила.
15. Federation Nationale Protection Civile (FNPC). URL: <https://www.protection-civile.org/>
16. Gesetz über den Zivilschutz und die Katastrophenhilfe des Bundes (Zivilschutz- und Katastrophenhilfegesetz-ZSKG). URL: <https://www.bbk.bund.de/oads/DE/Rechtsle&v=11>
17. Якимець, В.М., Печиборщ, В.П., & Волянський П.Б. (2021). Англо-американська, франко-німецька та змішана японська моделі надання екстреної медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях. *Вісник морської медицини*, 2 (91), 19–25.
18. Черненко, Б.Г. (2020). Зарубіжний досвід управління ліквідацією медико-біологічних наслідків надзвичайних ситуацій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 31(70), 5, 150-155.

Гаврилечко Ю.В.

к.н. з держ.упр., доцент кафедри національної безпеки,
менеджменту та публічного адміністрування Чернігівського інституту
інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ ім. академіка Ю.Бугая»,
ORCID:0000-0003-1930-7638

УДК 658.8:004

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГ: ВЗАЄМОДІЯ У ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЇ

***Анотація.** Бурхливий розвиток технологій та поступове зміщення акцентів у сприйнятті держави з інструменту панування над громадянами до системи надання послуг та створення умов для забезпечення реалізації цілей сталого розвитку ООН потребує використання принципово нових методів та інструментів управління та публічних сервісів. З цієї позиції поєднання сервісної держави, електронного урядування та маркетингу може суттєво покращити якість та ефективність надання публічних послуг споживачам. Забезпечення високого рівня обслуговування громадян є однією з ключових функцій публічної влади. Завдяки впровадженню сервісної культури та створенню комфортних умов для отримання послуг громадяни можуть отримати швидкий та якісний сервіс. Використання сучасних технологій та електронних сервісів дозволяє спростити процедури отримання послуг, зменшити бюрократичні бар'єри та зробити процес взаємодії з державою більш зручним та ефективним. Застосування маркетингових стратегій у сфері публічного управління дозволяє просувати послуги держави, залучати громадян до активної участі у процесах прийняття рішень та підвищити свідомість про доступні можливості. Одним із завдань Стратегії є подальша цифровізація адміністративних послуг, що сприятиме їх наближенню до користувачів. Для цього потрібно забезпечити розвиток дієвої електронної інфраструктури, що слугуватиме фундаментом для збільшення кількості адміністративних послуг, що надаються з використанням інформаційних технологій. Поєднання цих компонентів дозволить публічній владі покращити якість надання послуг, забезпечити більшу доступність та зручність для громадян, підвищити рівень задоволеності споживачів публічних послуг та збільшити ефективність роботи державних органів. Все це відбувається паралельно і вимагає розгляду та аналізу в режимі реального часу, що дозволяють реалізувати сучасні інформаційно-комп'ютерні технології.*

***Ключові слова:** цифрова трансформація, маркетингові стратегії, аналітика даних, медіа, кібербезпека.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, що стрімко розвивається в напрямку цифрової трансформації, електронне урядування та маркетинг стають ключовими складовими для успішного функціонування державних та комерційних структур відповідно. Однак, на тлі цих змін, виникають ряд проблем та викликів, які потребують уваги та вирішення. По-перше, виникає проблема ефективного впровадження електронного урядування, яке часто стикається з технічними та організаційними перешкодами, такими як недостатнє оновлення інфраструктури та недостатня кібербезпека. По-друге, в контексті маркетингу, виникає проблема адаптації до змін споживчих уподобань та технологічних нововведень, що вимагає постійного оновлення стратегій та підходів до взаємодії з клієнтами. Додатково, важливо враховувати питання етики та захисту персональних даних у контексті зростаючої кількості даних, що збираються та обробляються урядовими та комерційними організаціями. Отже, основною проблемою, яку розглядає ця стаття, є ефективне вирішення вищезазначених викликів та забезпечення успішної інтеграції електронного урядування та маркетингових стратегій у період трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці М. Босовська, Л. Бовш та А. Охріменко наголошують на тому, що в умовах війни в Україні відбувається активне використання цифрових технологій у комунікаціях зі споживачами, бізнес-середовищем та державними установами, що сприяє оцінці ситуації та екстраполяції корпоративних цінностей у стратегії маркетингу відносин. Дослідниця Ю. Неміш підкреслює, що цифрові трансформації створили додаткові можливості для розвитку маркетингової діяльності підприємств та підвищення її ефективності. Однак, вона вказує на те, що впровадження інструментів цифрового маркетингу пов'язане з рядом проблем, які потребують розв'язання на різних рівнях управління. Інші дослідники, М. Руденко, Є. Кирилюк та М. Хуторна, досліджують сучасні маркетингові тренди та платформи їхньої реалізації з урахуванням факторів цифровізації економіки, а також ідентифікують ключові інструменти цифрового маркетингу, застосування яких сприятиме просуванню товарів вітчизняних компаній. О. Вдовічена, О. Дюгованець та І. Чернова визначають цифровий маркетинг як сукупність прогресивних інструментів та методів, які забезпечують сталі зв'язки між бізнесом і суспільством. Р. Ігнатенко аналізує основні проблеми та перспективи розвитку цифрового маркетингу, вказуючи на потенціал цифрових технологій у підтримці стабільних клієнтських відносин, зміцненні довіри до товарів та послуг, та індивідуалізації підходу до клієнтів.

Мета статті. Ця стаття спрямована на вивчення та аналіз взаємодії електронного урядування та маркетингу в період трансформації. Основною метою є розкриття можливостей, які відкриваються завдяки цифровим технологіям, для покращення ефективності владних органів у наданні послуг громадянам та оптимізації стратегій маркетингу для підтримки цих процесів.

Виклад основного матеріалу. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в останній чверті XX-го та першій чверті XXI-го століття суттєво вплинув на всі сфери суспільного життя. Традиційно першою на собі відчула зміни та випробувала інструменти, які їх обумовили, бізнесова сфера. Проте на сьогодні всі стратегічні документи у сфері публічного адміністрування – від місцевого до державного та наддержавного рівнів, обов'язково містять в собі не просто інформаційно-комунікативну складову, а електронну інформаційно-комунікативну складову.

Оскільки базові чинники управлінських та суспільних процесів не змінилися, а інструменти, які вони використовують, стали принципово іншими, то з'явилась потреба як у новітній класифікації та встановленні ієрархії підпорядкування, так і у з'ясуванні особливостей та перспектив взаємодії між сферою публічного управління і бізнесу та між ними і громадянським суспільством. Насамперед така взаємодія впорядковується на глобальному рівні, зокрема у формі документів, що ухвалюють структури Організації Об'єднаних Націй (ООН), Європейського Союзу (ЄС) та уряди їхніх країн-членів.

Відповідними документами визначається як понятійний апарат, що використовується для визначення сфери застосування нових електронних інструментів управління, так і їх ієрархія, співвідношення, правила застосування та обмеження у використанні. Окрім того, ними закладається стратегічний план дій на майбутнє та обґрунтовується еволюційний характер тих трансформацій, які виникають як через використання нових інструментів управління, так і самої сфери публічного адміністрування.

1. Електронна демократія, електронне врядування та електронний уряд – еволюційна трансформація

Серед нових інструментів публічного адміністрування, які є певною мірою похідними від розвитку інформаційно-комунікативних технологій, зазвичай на перше місце ставлять такі:

- 1) електронна демократія;
- 2) електронне врядування;
- 3) електронний уряд.

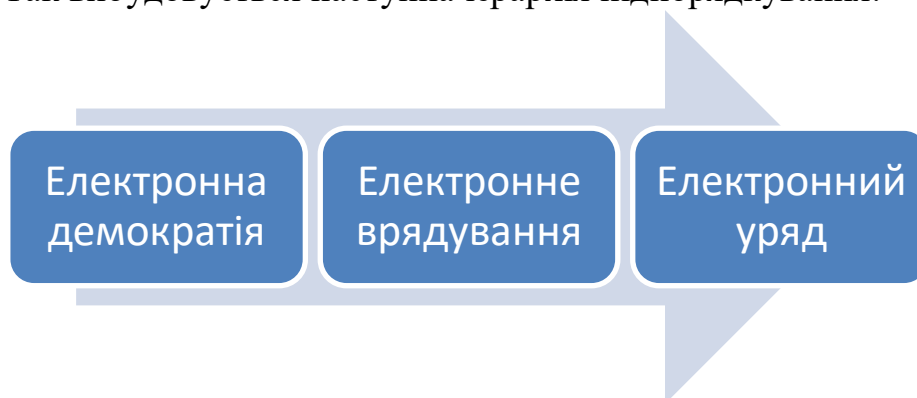
Поняття «електронна демократія» («e-Democracy») для визначення сучасного інструментарію для виконання загальнодержавних функцій та інтеграції більш спеціалізованих понять виникло у США і зараз використовується у більшості країн світу. Як зазначають Г. І. Жекало, М. Я. Заяць та О. В. Вакун, «електронна демократія базується на принципах відкритості, прозорості, рівності, а її основною суттю є максимальне розширення участі громадян у вирішенні суспільно-важливих питань через

використання електронних технологій. Відтак, електронне урядування реалізується в межах електронної демократії, а її основні принципи є основою для функціонування уряду» [1].

Також низка дослідників вважає, що поняття «електронне врядування» («e-Governance») та «електронний уряд» («e-Government») входять до сфери електронної демократії та є частинами її як нової управлінської моделі, в якій домінують комунікації знизу вгору. Тобто громадяни певним чином впливають на функціонування держави, отримують інформацію від державних службовців, контролюють відповідність пріоритетів державної політики власним пріоритетам і на основі цього беруть участь у прийнятті політичних рішень.

Тоді як «адміністративна» модель електронного врядування є окремим інструментом, що стосується відносин зверху вниз. До неї належить надання державних послуг та здійснення управлінської діяльності [2, с. 21]. Також, з огляду на дослідження ООН, виокремлюють поняття електронного уряду, що в найзагальнішому значенні розуміють як систему електронних сервісів до усвідомлення і реалізації адміністративної моделі електронного врядування [3]. Тобто електронний уряд – це засіб, що через використання інформаційних технологій сприяє наданню публічних послуг безпосередньо замовнику, коли клієнтами є громадяни, бізнес або інші урядові структури [4].

Так вибудовується наступна ієрархія підпорядкування:



Де електронна демократія є загальною управлінською моделлю, електронне врядування – її окремим адміністративним механізмом, а електронний уряд – засобом надання публічних послуг.

У вітчизняному законодавстві під електронною демократією розуміють форму суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоуправління завдяки широкому застосуванню інформаційно-комунікаційних технологій [5].

Щодо електронного врядування, то воно визначається як форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-

телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [6].

А от електронний уряд до цього часу розглядається лише як єдиний вебпортал органів виконавчої влади, що є центральною частиною електронної інформаційної системи, призначеної для інтеграції вебсайтів, електронних інформаційних систем та ресурсів органів виконавчої влади і надання інформаційних та інших послуг з використанням мережі Інтернет [7].

Як можна побачити, всі ці визначення тяжіють до функціональних тлумачень через використання сучасних технологій у сфері публічного управління та надання публічних послуг в електронній формі.

Повертаючись до міжнародних організацій та наддержавних структур і їхніх документів, слід зазначити, що засадничими тут є звіти Департаменту ООН з економічних та соціальних питань (UNDESA), в яких визначається рівень розвитку кожної країни-члена ООН та зазначаються проблеми, які потрібно вирішити для впровадження електронного урядування в цих країнах [8].

Починаючи з 2001 року, в ООН формується інтерактивна база знань про електронний уряд (UNeGovKB). Ця база даних була створена Відділом державних установ і цифрового уряду (DPIDG) Департаменту ООН з економічних і соціальних питань, щоб надати урядам і всім членам громадянського суспільства легкий доступ до важливої інформації для досліджень, освіти та планування цілей. Дослідження електронного уряду ООН представляє систематичну оцінку використання та потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій для трансформації державного сектора завдяки підвищенню ефективності, дієвості, прозорості, підзвітності, доступу до державних послуг та участі громадян у 193 державах-членах ООН. Впродовж 2001-2023 рр. було проведено та оприлюднено 12 глобальних досліджень:

1. 2001 Benchmarking E-Government: A Global Perspective/Порівняльний аналіз електронного уряду: глобальна перспектива [9];

2. 2003 World Public Sector Report: E-Government at the Crossroads/Світовий звіт про державний сектор: електронний уряд на роздоріжжі [10];

3. 2004 Towards Access for Opportunity/До доступу до можливостей [11];

4. 2005 From E-Government to E-Inclusion/Від електронного уряду до електронного включення [12];

5. 2008 From E-Government to Connected Governance/Від електронного урядування до пов'язаного управління [13];

6. 2010 Leveraging E-Government at a Time of Financial and Economic Crisis/ Використання електронного уряду під час фінансової та економічної кризи [14];

7. 2012 E-Government for the People/Електронний уряд для людей [15];
8. 2014 E-Government for the Future We Want/Електронний уряд для майбутнього, якого ми прагнемо [16];
9. 2016 E-Government in support of sustainable development/Електронне урядування на підтримку сталого розвитку [17];
10. 2018 Gearing E-Government to Support Transformation towards sustainable and resilient societies/Налаштування електронного уряду на підтримку трансформації до сталого та стійкого суспільства [18];
11. 2020 Digital government in decade of action on achievement of sustainable development/Цифровий уряд у десятиліття дій щодо досягненню сталого розвитку [19];
12. 2022 The Future of Digital Government/Майбутнього цифрового уряду [20]

Як можна побачити, за більш ніж двадцять років досліджень відбулась не лише трансформація понятійного апарату від «електронного уряду» до «цифрового уряду», а й було достатньо чітко визначено його функціонал та мету застосування. В усіх дослідженнях електронний/цифровий уряд розглядається в якості інструменту досягнення управлінських цілей через надання низки публічних послуг.

Відповідно можна зазначити, що ми маємо перетин дискурсів із маркетингом на рівні концепцій управління на вищих, порівняного із електронним урядом рівнях, а саме – рівні електронного врядування та електронної демократії, та перетин на рівні функціоналу вже із самим електронним урядом. Також у цей період відбувалися значні трансформації і у теорії та практиці маркетингу, що роблять вищезазначений перетин більш цільним та використовуваним для підготовки практичних рішень.

2. Публічне адміністрування та мікс-маркетинг: співвідношення на рівні концепцій

Маркетинг – це управлінська концепція, використання якої в державному управлінні стає все більш поширеним явищем через поступовий перехід більшості цивілізованих країн до реалізації ідей «сервісної держави» з метою досягнення сталого розвитку. Проте функціонал маркетингових стратегій та інструментарію використовувався і раніше, коли держава почала активно залучати напрацювання бізнес-сфери для покращення якості управління.

Як зазначає Є.Ромат, початкове становлення маркетингу як практичної емпіричної управлінської концепції відбулося ще в середині XIX ст. Головними чинниками її формування та подальшого розвитку стали потреби ринку, насамперед потреба розширення можливостей підприємств у сфері збуту [21, с.35]. Відтоді маркетинг як управлінська концепція зазнав низки перетворень, пройшовши кілька етапів, з яких варто визначити найголовніші:

- концепція вдосконалення виробництва (інакше – виробнича концепція маркетингу);

- концепція інтенсифікації комерційних зусиль (інакше – збутова концепція маркетингу);
- концепція холістичного маркетингу [22];
- концепція етичного маркетингу;
- концепція соціального маркетингу [23];
- концепція соціально-етичного маркетингу;
- концепція соціально відповідального маркетингу та маркетингу взаємодії;
- концепція інтегрованого маркетингу.

Трансформація маркетингу як управлінського концепту від концепції вдосконалення виробництва до концепції інтегрованого маркетингу та управління ринковою діяльністю відбувається через кілька етапів, які включають наступні кроки.

1. Концепція вдосконалення виробництва: на початковому етапі розвитку маркетингу акцент робиться на виробництві товарів та послуг, вдосконаленні їхньої якості та ефективності виробництва. Основними факторами успіху є виробничі процеси, технології та оптимізація виробничих потужностей.

2. Концепція продажу: наступним етапом є перехід до концепції продажу, коли акцент зсувається з виробництва на продаж товарів та послуг. Основним завданням стає залучення клієнтів через активний продаж та рекламу.

3. Концепція маркетингу: третім етапом є перехід до концепції маркетингу, де фокус переноситься на задоволення потреб споживачів через аналіз ринку, сегментацію аудиторії та розробку стратегії маркетингу.

4. Інтегрований маркетинг та управління ринковою діяльністю: останнім етапом є інтеграція всіх аспектів маркетингу та управління ринковою діяльністю для створення цілісної стратегії, яка охоплює всі елементи маркетингової діяльності підприємства.

Отже, трансформація маркетингу від концепції вдосконалення виробництва до концепції інтегрованого маркетингу та управління ринковою діяльністю передбачає поступове розширення стратегічного підходу до маркетингової діяльності та покращення взаємодії з ринком та споживачами. А у публічному адмініструванні споживачами послуг є населення країни, тож основні принципи маркетингу працюють та застосовуються і в цій царині, зважаючи на особливості діяльності публічних адміністрацій. Зазвичай базовими точками перетину є:

❖ *Орієнтація на громадян:* цей принцип передбачає активне врахування потреб, очікувань та задоволення громадян у процесі надання державних послуг.

❖ *Конкурентоспроможність:* державні установи повинні конкурувати за довіру громадян, тому важливо надавати якісні послуги та ефективно комунікувати з громадянами.

❖ *Інтегрований підхід*: маркетинг у публічному адмініструванні передбачає комплексний підхід до управління взаємодією з громадянами, що включає в себе розробку стратегій комунікації, планування послуг та оцінку їх ефективності.

❖ *Залучення громадськості*: маркетинг у публічному адмініструванні передбачає активне залучення громадськості до процесу прийняття рішень та надання послуг, що сприяє покращенню якості прийнятих рішень та задоволенню потреб громадян.

Отже, маркетинг в публічному адмініструванні як управлінський концепт сприяє покращенню взаємодії між державою і громадянами, підвищенню якості наданих послуг та забезпеченню ефективного управління державною справою.

Посиленню зв'язку між застосуванням інструментів електронного уряду у царині електронного врядування та електронної демократії на шляху до забезпечення сталого розвитку сприяв і транзитивний перехід комплексного маркетингу (мікс-маркетинг або *mix marketing* тощо) від концепції 4P до концепції 4C.

Цей транзитивний перехід у мікс-маркетингу від концепції 4P до концепції 4C відбувається з орієнтації на продукт і продавця на орієнтацію на споживача та його потреби. Основні особливості цього переходу включають наступні етапи.

1. *Зміна фокусу*: в концепції 4P (Product, Price, Place, Promotion) основний акцент робиться на продукті, ціні, місці розташування та просуванні. У концепції 4C (Consumer, Cost, Convenience, Communication) фокус переноситься на споживача, вартість для споживача, зручність та комунікацію з ним.

2. *Персоналізація*: концепція 4C передбачає персоналізований підхід до споживача, зважаючи на його індивідуальні потреби та вподобання.

3. *Взаємодія*: важливою особливістю концепції 4C є активна взаємодія з клієнтом, спрямована на побудову довгострокових взаємовигідних відносин.

4. *Зручність*: у концепції 4C великий акцент робиться на зручності для споживача, яка включає в себе доступність продукту або послуги, легкість процесу покупки та використання.

Отже, транзитивний перехід у мікс-маркетингу від концепції 4P до концепції 4C дозволяє побудувати більш ефективну стратегію маркетингу, спрямовану на задоволення потреб споживачів послуг і побудову стабільних взаємовигідних відносин.

Серед аспектів взаємодії публічного адміністрування та мікс-маркетингу у сфері електронного врядування варто виділити такі шляхи, які характеризуються взаємопроникненістю та високим рівнем зворотних зв'язків:

• Електронне врядування може допомогти в оптимізації маркетингових кампаній шляхом збору та аналізу даних про поведінку користувачів у

інтернеті. Це дозволяє підлаштувати маркетингові стратегії під конкретних клієнтів та покращити їхню ефективність;

- Мікс-маркетинг може бути використаний для створення комплексної стратегії просування публічних послуг в інтернеті, включаючи рекламу, промо-акції та інші елементи. Електронне врядування може допомогти забезпечити координацію всіх цих елементів та забезпечити їх успішну реалізацію через використання сервісів електронного уряду;

- Електронне врядування може допомогти покращити комунікацію з клієнтами через різні канали, такі як електронна пошта, соціальні мережі, веб-сайти тощо. Це дозволяє створити більш персоналізований та ефективний маркетинговий підхід до кожного споживача публічних послуг.

Використання мікс-маркетингу в електронному врядуванні має свої особливості, з огляду на те, що вирішення конкретних завдань відбувається та відбуватиметься у цифровому середовищі з використанням сервісів електронного уряду. Насамперед варто зупинитись на таких моментах.

1. *Цифрові канали комунікації*: електронний уряд дозволяє використовувати різноманітні цифрові канали комунікації, такі як соціальні мережі, електронна пошта, вебсайти, месенджери тощо. Мікс-маркетинг може виступити спеціалізованим фактором адаптації просування та надання послуг для кожного з цих каналів з урахуванням їхніх особливостей та аудиторії.

2. *Персоналізація*: сучасні цифрові сервіси дозволяють збирати та аналізувати дані про користувачів, їхню поведінку та інтереси (big data) [24]. Це дає можливість персоналізувати маркетингові стратегії та пропозиції для кожного споживача публічних послуг.

3. *Аналітика та вимірювання результативності*: електронний уряд має можливості для детального аналізу та вимірювання ефективності публічних маркетингових кампаній. Завдяки цьому можна швидко реагувати на зміни та оптимізувати урядову та державні стратегії.

4. *Інтерактивність*: у цифровому середовищі можна оперативно створювати інтерактивний контент, який залучає користувача та стимулює його дії. Тож сервіси надання послуг електронного уряду можуть бути побудовані з урахуванням можливостей взаємодії з аудиторією через гнучку систему зворотного зв'язку.

5. *Швидкість реакції*: використання інструментів електронного уряду дозволяє швидко реагувати на зміни у суспільстві та адаптувати публічні маркетингові стратегії майже в реальному часі. Проте використання такої можливості залежить від організації системи управління загалом, що і є «вузьким місцем», яке і визначатиме оперативність реакції на зміни, що відбуваються, та формування нових стратегій.

3. Спорідненість концепцій соціально відповідального маркетингу та сервісної держави

Концепт сучасної держави як всебічного людиноцентричного сервісу визначається як підхід до управління державою, який ставить людину в

центр уваги і спрямований на задоволення її потреб та покращення якості життя. Цей підхід передбачає взаємодію держави з громадянами на основі принципів ефективності, прозорості, відкритості та доступності.

Основні аспекти концепту сучасної держави як всебічного людиноцентричного сервісу включають в себе наступні чинники:

1) *громадянська участь*: держава активно залучає громадян до управління справами держави, надає можливості для участі у процесах прийняття рішень та впливу на формування політики;

2) *сервісна орієнтованість*: державні служби та органи влади працюють як сервіс для громадян, надаючи широкий спектр послуг, які відповідають потребам та очікуванням населення;

3) *електронна (цифрова) трансформація*: використання сучасних технологій для полегшення доступу громадян до державних послуг, спрощення процедур та оптимізації взаємодії з державою;

4) *забезпечення прав та свобод*: держава гарантує захист прав та свобод громадян, сприяє їхньому розвитку та забезпеченню рівних можливостей для всіх;

5) *стале покращення якості життя*: держава працює над покращенням умов життя громадян, забезпеченням доступу до освіти, охорони здоров'я, житлових умов та інших соціальних послуг.

Загалом концепт сучасної держави як всебічного людиноцентричного сервісу передбачає перехід від бюрократичного підходу управління до партнерства між державою та громадянами, спрямованого на забезпечення їхнього благополуччя та задоволення потреб.

Соціально відповідальний маркетинг – це стратегія маркетингу, спрямована на вирішення соціальних проблем та покращення якості життя споживачів, співробітників та громади загалом, і вона є невід'ємною частиною формування людиноцентричних сервісів у державі. Соціально відповідальний маркетинг базується на таких засадах:

- *спрямованість на соціальні цілі*: головною метою соціально відповідального маркетингу є вирішення соціальних проблем, покращення якості життя та допомога громадам;

- *залучення споживачів*: споживачі стають активними учасниками у процесі вирішення соціальних проблем через підтримку продуктів або послуг, що мають соціальну спрямованість;

- *збалансований підхід*: соціально відповідальний маркетинг поєднує в собі комерційну діяльність з вирішенням соціальних завдань, забезпечуючи баланс між прибутковістю та соціальною відповідальністю;

- *транспарентність*: комунікація з громадськістю та споживачами має бути відкритою та прозорою щодо соціальних ініціатив та досягнень компанії;

- *стратегічність планування*: соціально відповідальний маркетинг передбачає довгострокове зобов'язання компанії до розв'язання соціальних проблем та покращення умов життя;

• *взаємодія з зацікавленими сторонами*: компанії, які прагнуть бути соціально відповідальними, повинні сприяти взаємодії з усіма зацікавленими сторонами, включаючи споживачів, співробітників, уряд та громадськість.

Спорідненість концепцій соціально відповідального маркетингу та сервісної держави передбачає розвиток електронної демократії у таких моментах як:

1. *Прозорість та відкритість*: як у соціально відповідальному маркетингу, так і в сервісній державі важливо забезпечити доступність інформації для громадян. Це сприяє підвищенню рівня довіри та залученості громадян до процесів управління.

2. *Громадська участь*: обидва концепти покликані активно залучати громадян до участі в прийнятті рішень та формуванні політики. Це стимулює розвиток електронної демократії, де громадяни можуть висловлювати свою думку через онлайн-платформи та інші цифрові засоби.

3. *Соціальна відповідальність*: як у маркетингу, так і в управлінні державою важливо враховувати соціальну відповідальність перед громадянами та суспільством загалом. Це передбачає врахування потреб та інтересів громадян під час формування стратегій та прийняття рішень.

4. *Цифрова трансформація*: обидва концепти сприяють розвитку цифрових технологій для покращення доступності послуг та забезпечення більшої ефективності у взаємодії з громадянами. Це може включати розробку онлайн-сервісів, електронних платформ для звернень громадян тощо.

Спорідненість концепцій соціально відповідального маркетингу та сервісної держави сприяє розвитку електронної демократії завдяки покращенню комунікації, залученню громадян до управління та забезпеченню їхньої активної участі в суспільних процесах через використання сучасних технологій.

Загалом електронна демократія як база для формування сервісної держави та маркетингу і як управлінська концепція, можуть взаємодіяти у реальному часі для покращення якості відносин між державою і громадянами.

Одним зі способів застосування електронної демократії є використання маркетингових стратегій, які орієнтовані на сприяння участі громадян у державних програмах та проєктах. Електронна демократія, завдяки інструментарію електронного уряду майже в режимі реального часу, може використовувати маркетингові стратегії для залучення уваги громадськості до важливих питань, організації онлайн-голосувань та опитувань, а також надання швидкої відгуку на запити громадян.

Електронний уряд й собі використовує різні маркетингові стратегії для покращення комунікації з громадянами і підвищення їх задоволеності від послуг, які надає держава. Щодо прикладів сучасного концептуального державного менеджменту, що використовуються в межах електронного уряду та можуть бути застосовані для реалізації маркетингових стратегій, то варто виокремити такі:

1. *Персоналізовані послуги*: держава надає громадянам можливість отримати індивідуалізовану і персоналізовану інформацію та послуги через спеціалізовані онлайн-платформи.

2. *Соціальні мережі*: уряд використовує соціальні мережі для спілкування з громадянами, розповсюдження важливих повідомлень та залучення громадськості до участі у різних програмах.

3. *Мобільні додатки*: розроблення спеціальних мобільних додатків для зручного доступу до державних послуг та інформації є одним із поточних завдань Міністерства цифрової трансформації.

4. *Цифрова трансформація*: впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, для полегшення процесів управління державою та надання послуг громадянам, є одним із пріоритетів держави, закріплених у Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки [25].

Стратегія передбачає:

a) забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;

b) формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;

c) розбудову ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави.

Одним із завдань Стратегії є подальша цифровізація адміністративних послуг, що сприятиме їх наближенню до користувачів. Для цього потрібно забезпечити розвиток дієвої електронної інфраструктури, що слугуватиме фундаментом для збільшення кількості адміністративних послуг, що надаються з використанням інформаційних технологій.

Висновки. Побудова сервісної держави неможлива без ефективної взаємодії концепцій електронного урядування та маркетингу. Електронне урядування спрямоване на використання інформаційних технологій для покращення надання послуг громадянам і бізнесу, оптимізації внутрішнього управління та забезпечення прозорості та відкритості у діяльності державних органів. Маркетинг також включає стратегії та інструменти для залучення громадян до використання державних послуг, підвищення їх задоволеності від цих послуг та популяризації нововведень у сфері електронного урядування.

З розвитком сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, блокчейн тощо, електронне урядування та маркетинг перебувають у стані трансформації. Це відкриває нові можливості для покращення якості державних послуг, персоналізації комунікації з громадянами, а також для залучення громадськості до участі у процесах управління країною.

Ефективна взаємодія концепцій електронного урядування та маркетингу дозволить створити сервісну державу, яка буде орієнтована на потреби

громадян, забезпечуватиме доступність та якість державних послуг, а також сприятиме активній взаємодії між державою та суспільством.

Список використаних джерел

1. Жекало Г. І., Заяць М. Я. та Вакун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір / Державне управління: вдосконалення та розвиток. 2020. №8. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.8.52 URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/54.pdf (дата звернення: 05.04.2024)
2. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Частина 3. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с.
3. Забейворота Т. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. Актуальні проблеми державного управління. №. 1(51). 2017. С. 35-42.
4. Safeena R., Kammani A. E-Government Adoption: A Conceptual Demarcation. *Advances in Computing and Information Technology*. P. 67-76. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-31552-7_8 (дата звернення: 08.04.2024).
5. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.04.2024)
6. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. № 208 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.04.2024)
7. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.04.2024)
8. United Nations interactive e-Government Knowledgebase (UNeGovKB) URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/> (дата звернення: 15.04.2024)
9. Benchmarking E-government: A Global Perspective (UNDESA/ASPA) 2001 URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/Benchmarking-E-Government-2011> (дата звернення: 15.04.2024)
10. World Public Sector Report: E-Government at the Crossroads URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2003> (дата звернення: 15.04.2024)
11. Towards Access for Opportunity URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2004> (дата звернення: 15.04.2024)
12. From E-Government to E-Inclusion URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2005> (дата звернення: 15.04.2024)
13. From E-Government to Connected Governance URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2008> (дата звернення: 15.04.2024)
14. Leveraging E-Government at a Time of Financial and Economic Crisis URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2010> (дата звернення: 15.04.2024)

15. E-Government for the People URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2012> (дата звернення: 15.04.2024)
16. E-Government for the Future We Want URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014> (дата звернення: 15.04.2024)
17. E-Government in support of sustainable development URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016> (дата звернення: 15.04.2024)
18. Gearing E-Government to Support Transformation towards sustainable and resilient societies URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018> (дата звернення: 15.04.2024)
19. Digital government in decade of action on achievement of sustainable development URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> (дата звернення: 15.04.2024)
20. The Future of Digital Government <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022> (дата звернення: 15.04.2024)
21. Маркетинг у публічному управлінні : монографія / Є. В. Ромат, Ю. В. Гаврилечко. – Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2018. – 288 с.
22. Загорна Т.О. Концепція холистичного маркетингу: джерела проблематики та елементи / Т.О. Загорна, А.Н. Стасюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012.– № 2. – С. 32–38.
23. Шевчук В. В. Специфіка застосування соціального маркетингу в діяльності підприємств комунального сектору / Ефективна економіка № 4. 2015 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4003> (дата звернення: 18.04.2024)
24. Big Data URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/big-data-bolshie-dannye> (дата звернення: 18.04.2024)
25. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки URL: <https://par.in.ua/en/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku> (дата звернення: 18.04.2024)

Гайдук А.

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені
академіка Юрія Бугая»
ORCID:0009-0009-4094-2135

УДК 351(477)

ПОЛІТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

Анотація. В статті вивчається, як цифрові інновації можуть сприяти ефективнішому управлінню публічними фінансами, підвищенню прозорості та відповідальності у державному секторі. Особлива увага приділяється впровадженню та адаптації новітніх технологічних рішень, таких як блокчейн та штучний інтелект, які можуть революціонізувати

процеси бюджетування, розподілу ресурсів та контролю за використанням державних коштів. Стаття також розглядає можливі виклики та обмеження, що стоять перед урядами у зв'язку з інтеграцією цих технологій у публічне фінансування. Стаття розглядає стратегії впровадження цифрових інструментів у фінансове планування, моніторинг та аналіз результативності управлінських рішень. Особлива увага звертається на використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та інших інноваційних рішень для оптимізації процесів управління фінансами в секторі публічного управління. Висновки статті розкривають переваги та виклики, пов'язані з впровадженням цифрових інновацій у практику публічного фінансового управління. Проаналізовано існуючі та потенційні виклики, що виникають при впровадженні цифрових інновацій у сфері публічного фінансового управління, такі як забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних та відповідність законодавству. Додатково, стаття розглядає можливості співпраці між сектором публічного управління та приватним сектором у впровадженні цифрових інновацій для покращення ефективності фінансового управління та забезпечення сталого розвитку. Загальний висновок статті підкреслює важливість адаптації публічного сектору до цифрової епохи для забезпечення більш ефективного та прозорого фінансового управління, що відповідає сучасним вимогам та сприяє досягненню стратегічних цілей суспільства.

Ключові слова: цифрові інновації, публічне управління, фінансові інструменти, ефективність, технології, штучний інтелект, блокчейн, кібербезпека, співпраця, прозорість.

Постановка проблеми. У сучасному світі, де цифрові технології стрімко розвиваються та змінюють багато аспектів нашого життя, важливо розуміти, як ці зміни впливають на публічне управління, зокрема на використання фінансових інструментів. Тема "Політика реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій" відкриває нові горизонти для дослідження впливу цифрових технологій на фінансові аспекти управління державними ресурсами. Цифровізація та впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, та аналітика великих даних, революціонізують традиційні підходи до фінансового управління. Цифрові інновації можуть значно підвищити ефективність та прозорість фінансових операцій у публічному секторі, забезпечуючи кращий контроль та звітність. Сучасні економічні та соціальні виклики вимагають нових підходів до управління державними фінансами, де цифрові інновації відіграють ключову роль. У контексті глобалізації, цифрові інновації дозволяють більш ефективно інтегрувати національні фінансові системи у світову економіку. Цифрові технології допомагають підвищити рівень відповідальності та забезпечити більшу залученість громадськості у процеси публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі значна увага зосереджується на вивченні ключових аспектів, пов'язаних з інформатизацією, цифровізацією та трансформаційними змінами у сфері управління, а також їхньому впливі на технології четвертої промислової революції. Ці дослідження мають служити основою для подальшого розвитку керованих систем у контексті сучасних технологій. Деякі аспекти цих питань вже розглянуті у наукових працях В. Вишневського, С. Князева, Ю. Божка, Д. Дзвінчука, О. Панченка, І. Сердюка, Д. Желюка, І. Гриценка, В. Хаустової, Л. Титаренка, В. Немчинова, Н. Хвостікова, Ю. Біленка та інших. Проте, водночас, багато досліджень у цьому напрямі проводяться окремо і не враховують практичні аспекти застосування їхніх результатів у процесах управління цифровізацією суспільства та діяльності органів виконавчої влади. Це стимулює потребу у пошуку шляхів їхнього інтегрованого розгляду та спільного впровадження в процеси управління змінами у суспільстві.

Мета статті полягає в аналізі сучасних тенденцій у використанні фінансових інструментів у сфері публічного управління з використанням цифрових інновацій. Стаття ставить за мету дослідити роль технологій у покращенні фінансового управління в цифровій епохі та їх вплив на ефективність публічного сектору.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні основи політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій ґрунтуються на наступних принципах:

Ефективність: цифрові інновації повинні сприяти підвищенню ефективності реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що вони повинні дозволяти органам публічного управління досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів [1].

Ефективність: цифрові інновації повинні сприяти підвищенню ефективності реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що вони повинні дозволяти органам публічного управління досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів.

Транспарентність: цифрові інновації повинні сприяти підвищенню прозорості реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що вони повинні дозволяти громадянам та громадськості краще розуміти, як використовуються державні кошти.

Участь: цифрові інновації повинні сприяти підвищенню участі громадян та громадськості в реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що вони повинні дозволяти громадянам та громадськості брати участь у процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

На основі цих принципів можна сформулювати наступні цілі політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій:

Підвищення ефективності реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що цифрові інновації повинні дозволяти органам публічного управління досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів.

Підвищення ефективності використання державних коштів. Це означає, що цифрові інновації повинні дозволяти органам публічного управління ефективніше використовувати державні кошти.

Підвищення прозорості реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що цифрові інновації повинні дозволяти громадянам та громадськості краще розуміти, як використовуються державні кошти.

Підвищення участі громадян та громадськості в реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що цифрові інновації повинні дозволяти громадянам та громадськості брати участь у процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

Реалізація політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій може здійснюватися за допомогою наступних заходів [2]:

Впровадження електронних систем управління фінансами. Це дозволить органам публічного управління автоматизувати процеси управління фінансами, що призведе до підвищення їх ефективності та прозорості.

Розвиток електронних платформ для взаємодії органів публічного управління з громадянами та громадськістю. Це дозволить підвищити участь громадян та громадськості в процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

Розвиток електронних інструментів для моніторингу ефективності реалізації фінансових інструментів. Це дозволить органам публічного управління отримувати інформацію про результати реалізації фінансових інструментів і своєчасно вносити необхідні корективи.

Політика реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій має важливе значення для підвищення ефективності та прозорості публічного управління. Цифрові інновації можуть допомогти органам публічного управління ефективніше використовувати державні кошти, підвищити прозорість їх діяльності та залучити громадян та громадськість до процесу прийняття рішень [3].

В Україні вже реалізуються деякі заходи щодо впровадження цифрових інновацій у сфері публічного управління. Зокрема, впроваджено електронну систему управління державним боргом, електронну систему державних закупівель, електронний кабінет платника податків. Однак, для повної реалізації політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій необхідно вжити наступних заходів:

Впровадження єдиної електронної системи управління фінансами. Така система повинна об'єднати всі існуючі електронні системи управління

фінансами, що дозволить органам публічного управління автоматизувати всі процеси управління фінансами.

Розвиток електронних платформ для взаємодії органів публічного управління з громадянами та громадськістю. Такі платформи повинні дозволяти громадянам та громадськості отримувати інформацію про бюджетний процес, брати участь у розробці та реалізації фінансових інструментів, а також контролювати використання державних коштів.

Розвиток електронних інструментів для моніторингу ефективності реалізації фінансових інструментів. Такі інструменти повинні дозволяти органам публічного управління отримувати інформацію про результати реалізації фінансових інструментів у реальному часі, що дозволить своєчасно вносити необхідні корективи.

Реалізація цих заходів дозволить органам публічного управління в Україні досягти наступних результатів:

Підвищена ефективність реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що органи публічного управління зможуть досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів [4].

Підвищена ефективність використання державних коштів. Це означає, що органи публічного управління зможуть ефективніше використовувати державні кошти.

Підвищена прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що громадяни та громадськість зможуть краще розуміти, як використовуються державні кошти.

Підвищена участь громадян та громадськості в реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що громадяни та громадськість зможуть брати участь у процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

Реалізація політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності та прозорості публічного управління в Україні.

Стан реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій в Україні можна оцінити як позитивний. В Україні вже реалізуються деякі заходи щодо впровадження цифрових інновацій у сфері публічного управління. Зокрема, впроваджено електронну систему управління державним боргом, електронну систему державних закупівель, електронний кабінет платника податків.

Однак, для повної реалізації політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій необхідно вжити наступних заходів:

Впровадження єдиної електронної системи управління фінансами. Така система повинна об'єднати всі існуючі електронні системи управління фінансами, що дозволить органам публічного управління автоматизувати всі процеси управління фінансами [5].

Розвиток електронних платформ для взаємодії органів публічного управління з громадянами та громадськістю. Такі платформи повинні дозволяти громадянам та громадськості отримувати інформацію про бюджетний процес, брати участь у розробці та реалізації фінансових інструментів, а також контролювати використання державних коштів.

Розвиток електронних інструментів для моніторингу ефективності реалізації фінансових інструментів. Такі інструменти повинні дозволяти органам публічного управління отримувати інформацію про результати реалізації фінансових інструментів у реальному часі, що дозволить своєчасно вносити необхідні корективи.

Реалізація цих заходів дозволить органам публічного управління в Україні досягти наступних результатів:

Підвищена ефективність реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що органи публічного управління зможуть досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів.

Підвищена ефективність використання державних коштів. Це означає, що органи публічного управління зможуть ефективніше використовувати державні кошти.

Підвищена прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що громадяни та громадськість зможуть краще розуміти, як використовуються державні кошти.

Підвищена участь громадян та громадськості в реалізації фінансових інструментів публічного управління. Це означає, що громадяни та громадськість зможуть брати участь у процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

Наступні заходи можуть сприяти реалізації політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій в Україні [6]:

Розробка і впровадження нормативно-правової бази, яка регулює використання цифрових інновацій у сфері публічного управління.

Надання фінансової підтримки органам публічного управління для впровадження цифрових інновацій.

Розвиток кваліфікації державних службовців у сфері використання цифрових інновацій.

Реалізація цих заходів дозволить органам публічного управління в Україні досягти поставлених цілей у сфері реалізації фінансових інструментів на засадах цифрових інновацій.

Ось деякі конкретні приклади реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій в Україні:

Електронна система управління державним боргом (ЕСУДБ) дозволяє органам державної влади автоматизувати процеси управління державним боргом. Така система дозволяє органам державної влади ефективно управляти державним боргом, що сприяє підвищенню фінансової стабільності країни.

Електронна система державних закупівель (ProZorro) дозволяє державним замовникам проводити закупівлі в режимі онлайн. Така система підвищує прозорість державних закупівель і сприяє запобіганню корупції.

Електронний кабінет платника податків (Електронний кабінет) дозволяє платникам податків отримувати інформацію про свої податкові зобов'язання, сплачувати податки та збори, а також отримувати електронні сервіси від державних органів. Така система підвищує комфортність для платників податків і сприяє підвищенню ефективності адміністрування податків.

Ці приклади свідчать про те, що в Україні вже є позитивний досвід реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій. Однак, для повної реалізації цієї політики необхідно вжити додаткових заходів.

Впровадження цифрових інновацій у публічне управління є одним із ключових завдань реформування держави в Україні. Цифрові технології мають значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості реалізації фінансових інструментів публічного управління.

Напрями удосконалення політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій в Україні включають:

Розробка єдиної цифрової платформи для реалізації фінансових інструментів публічного управління. Така платформа повинна забезпечити автоматизацію процесів управління фінансовими ресурсами, а також доступ до інформації про фінансові інструменти для всіх зацікавлених сторін.

Запровадження електронного документообігу в процесі реалізації фінансових інструментів публічного управління. Електронний документообіг дозволить скоротити час і витрати на обробку документів, а також підвищити прозорість та ефективність управління [7].

Розвиток аналітичних інструментів для оцінки ефективності реалізації фінансових інструментів публічного управління. Цифрові технології можуть бути використані для автоматизації процесів аналізу ефективності реалізації фінансових інструментів, що дозволить отримувати більш точні та своєчасні дані.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління в Україні.

Конкретні заходи, які можуть бути реалізовані в рамках кожного з цих напрямків, включають:

Розробка єдиної цифрової платформи для реалізації фінансових інструментів публічного управління.

Розробка нормативно-правової бази для створення та функціонування єдиної цифрової платформи [8].

Закупівля обладнання та програмного забезпечення для створення платформи.

Розробка та впровадження інформаційних систем для автоматизації процесів управління фінансовими ресурсами.

Розробка та впровадження інформаційних систем для доступу до інформації про фінансові інструменти для всіх зацікавлених сторін.

Запровадження електронного документообігу в процесі реалізації фінансових інструментів публічного управління.

Розробка нормативно-правової бази для запровадження електронного документообігу в процесі реалізації фінансових інструментів.

Закупівля обладнання та програмного забезпечення для запровадження електронного документообігу.

Навчання співробітників органів публічної влади роботі в електронному документообігу.

Розвиток аналітичних інструментів для оцінки ефективності реалізації фінансових інструментів публічного управління

Розробка нормативно-правової бази для розвитку аналітичних інструментів для оцінки ефективності реалізації фінансових інструментів.

Закупівля обладнання та програмного забезпечення для розвитку аналітичних інструментів.

Навчання співробітників органів публічної влади роботі з аналітичними інструментами.

Реалізація цих заходів потребує значних інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури та людських ресурсів. Однак, їх реалізація дозволить підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління в Україні, що матиме позитивний вплив на розвиток економіки та суспільства в цілому.

Окрім зазначених напрямків, існує ряд інших можливостей для удосконалення політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій в Україні. Зокрема, можна розглянути такі заходи [9-10]:

Розвиток інструментів штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень у сфері публічного управління. Штучний інтелект може бути використаний для автоматизації процесів аналізу інформації, виявлення тенденцій та прогнозування розвитку подій. Це дозволить органам публічної влади приймати більш ефективні рішення щодо використання фінансових інструментів.

Розвиток інструментів блокчейну для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій. Блокчейн є децентралізованою технологією, яка дозволяє зберігати інформацію в розподіленому реєстрі. Це забезпечує прозорість та безпеку фінансових операцій, а також унеможливорює їх підробку.

Розвиток інструментів аналізу великих даних для отримання нових знань про ефективність реалізації фінансових інструментів. Аналітика великих даних дозволяє отримувати інформацію з різних джерел, що може

бути використано для кращого розуміння ефективності реалізації фінансових інструментів.

Реалізація цих заходів дозволить ще більше підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління в Україні.

Впровадження цифрових інновацій у публічне управління є ключовим завданням реформування держави в Україні. Цифрові технології мають значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості реалізації фінансових інструментів публічного управління.

Реалізація заходів, зазначених у цьому документі, дозволить підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління в Україні, що матиме позитивний вплив на розвиток економіки та суспільства в цілому.

Отже, впровадження цифрових інновацій у публічне управління є ключовим завданням реформування держави в Україні. Цифрові технології мають значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості реалізації фінансових інструментів публічного управління.

Реалізація заходів, зазначених у статті, дозволить підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління в Україні, що матиме позитивний вплив на розвиток економіки та суспільства в цілому.

Розробка єдиної цифрової платформи для реалізації фінансових інструментів публічного управління дозволить автоматизувати процеси управління фінансовими ресурсами, а також забезпечити доступ до інформації про фінансові інструменти для всіх зацікавлених сторін.

Запровадження електронного документообігу в процесі реалізації фінансових інструментів публічного управління дозволить скоротити час і витрати на обробку документів, а також підвищити прозорість та ефективність управління.

Розвиток аналітичних інструментів для оцінки ефективності реалізації фінансових інструментів публічного управління дозволить отримувати більш точні та своєчасні дані для прийняття ефективних управлінських рішень.

Крім того, існує ряд інших можливостей для удосконалення політики реалізації фінансових інструментів публічного управління на засадах цифрових інновацій в Україні. Зокрема, можна розглянути такі заходи:

1. Розвиток інструментів штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень у сфері публічного управління.

2. Розвиток інструментів блокчейну для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій.

3. Розвиток інструментів аналізу великих даних для отримання нових знань про ефективність реалізації фінансових інструментів.

4. Реалізація цих заходів дозволить ще більше підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління в Україні.

Прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління є важливою умовою для забезпечення ефективності та підзвітності органів публічної влади. Вона дозволяє громадянам, бізнесу та іншим зацікавленим сторонам контролювати використання державних коштів та сприяє підвищенню довіри до держави.

Висновки. Прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління в Україні має низку проблем, які потребують вирішення. Зокрема, до них належать: Недостатня відкритість інформації про фінансові інструменти. Інформація про цілі, умови та результати реалізації фінансових інструментів часто є недоступною або неповною. Нестача інструментів для контролю за використанням фінансових інструментів. Громадяни та бізнес мають обмежені можливості для моніторингу використання державних коштів. Недостатня культура прозорості у органах публічної влади. Деякі органи публічної влади не надають пріоритет прозорості реалізації фінансових інструментів.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити таких заходів: Розробити законодавство, яке б гарантувало відкритість інформації про фінансові інструменти. Створити ефективні інструменти для контролю за використанням фінансових інструментів. Провести інформаційно-просвітницьку кампанію для підвищення рівня обізнаності громадян про прозорість реалізації фінансових інструментів. Реалізація цих заходів дозволить підвищити прозорість реалізації фінансових інструментів публічного управління в Україні та сприятиме ефективному використанню державних коштів.

Список використаних джерел

1. Наукова аргументація перетворення інформації та держави у вирішальний фактор та інститут влади подана в монографії: Цифрова трансформація публічного управління: кол. моногр. / О. В. Карпенко, І. Й. Малий, Г. В. Муравицька та ін. Київ: НАДУ, 2020. 256 с.
2. Діджиталізація – перспективи і користь для українців: "5 вопросов" з Олександром Федієнком. URL: <https://kanaldom.tv/uk/didzhitalizacziya-perspektivy-i-polzadlya-ukrainczev-5-voprosov-s-aleksandromfedienko/>
3. Названо перспективи ІТ-галузі в Україні. BusinessUA. URL: <http://businessua.com/finance/75233nazvano-perspektivi-it-galuzi-v-ukraini.html>
4. Schedler Kuno, Proeller Isabella, New public management. № 2132. Bern: Haupt, 2000.
5. Stephanie Trapnel. Measurement of governance, government, and the public sector». URL: <http://blogs.worldbank.org/governance/measurement-of-governancegovernment-and-the-public-sector>
6. Riverbed Technology: 95% компаній не готові до цифрової трансформації. PCWeek.Ua. 2018. URL: https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase_id=81091
7. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. І Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ, 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>

8. Малий І.Й. Інституціональні зміни та довіра в системі антикризового управління економікою України. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць - спец.вип. Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні. Київ : КНЕУ, 2010. 502 с.

9. Bertelsmann Stiftung's Transformation Index, URL: <https://www.bti-project.org/en/home/>

10. Sustainable governance indicator. URL: <http://www.s>

Гривко С.Д.

кандидат наук з державного управління, доцент, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ», м. Чернігів, Україна

ORCID: 0000-0002-8801-0363

Москалець І.М.

Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ», м. Чернігів, Україна

ORCID: 0000-0001-7485-1375

УДК 334.012.64:658.589

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

***Анотація.** Глобалізація є одним з основних факторів, які впливають на розвиток сучасних підприємств. У умовах глобалізації підприємствам необхідно постійно інноваційно розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможними. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації є складним і багатограним процесом, який вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на зміни. Для успішного управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації необхідно: Розробити ефективну інноваційну стратегію, яка відповідає потребам підприємства і глобальним тенденціям розвитку ринку. Створити інноваційне середовище на підприємстві, яке сприяє виникненню та реалізації інноваційних ідей. Залучити зовнішні ресурси до інноваційної діяльності, які допоможуть підприємству впровадити інновації.*

Конкретні заходи, які підприємства можуть вжити для реалізації цих методичних підходів, можуть бути різними і залежать від конкретних умов і потреб підприємства. Стаття присвячена вивченню стратегій та методів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації. Зазначається, що глобальні тенденції мають значний вплив на інноваційні процеси, що відбуваються на підприємствах у різних секторах економіки. Автор аналізує основні аспекти цього впливу та висвітлює ключові виклики, з якими стикаються менеджери управління інноваціями. Крім того, у статті представлені практичні приклади успішного

впровадження інноваційних стратегій на підприємствах з різних країн. Висновки статті надають практичні рекомендації щодо оптимізації процесів управління інноваціями в умовах глобалізації та підкреслюють важливість адаптивності та гнучкості для успішної конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі.

***Ключові слова:** інноваційний розвиток, управління інноваціями, глобалізація, стратегії управління, гнучкість, конкурентоспроможність.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, що стрімко розвивається, інноваційний розвиток підприємств є ключовим фактором їхнього успіху та стійкості. Глобалізація економіки створює нові виклики та можливості для бізнесу, змушуючи підприємства адаптуватися до швидких змін у технологіях, управлінні, виробничих процесах та ринкових умовах. У цьому контексті, управління інноваційним розвитком стає не просто важливим елементом стратегії підприємства, але й необхідною умовою для його виживання та процвітання. Актуальність теми управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах глобалізації обумовлена кількома ключовими факторами: швидкі технологічні зміни (новітні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, та інші, радикально змінюють бізнес-ландшафт, вимагаючи від підприємств швидкої адаптації та інноваційного підходу до ведення бізнесу); глобальна конкуренція (глобалізація відкриває ринки, але також збільшує конкуренцію. Підприємства змушені інновувати, щоб вижити та відзначитися серед глобальних конкурентів); зміна споживацьких вимог (сучасні споживачі вимагають більшої персоналізації, якості та екологічності продуктів та послуг. Інновації дозволяють підприємствам задовольняти ці зростаючі вимоги); стійкість та соціальна відповідальність (управління інноваційним розвитком також включає в себе впровадження стійких практик та соціально відповідального підходу до бізнесу, що стає все більш важливим у глобальному контексті). Таким чином, управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах глобалізації є актуальною та важливою темою, яка вимагає глибокого розуміння та ефективного застосування інноваційних стратегій та практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вчених приділили свої дослідження інноваційному розвитку. Такі автори, як Гарбар Ж.В., Гейця В.М., Іщенко І.О., Кваша О.С., Коваленко О.В., Ковпак А., Корогодова О.О., Смесова В.Л., Хаєцька О.П., Юрчук Н.П., Чех Л.М. та інші, досліджують цю тему. Серед інших науковців, які цікавляться питаннями глобалізації та інноваційного розвитку, можна відзначити праці Богуна М.М., Диби О.М., Машканцева С.О., Омельчук К.С. і багатьох інших.

Мета статті спрямована на розгляд актуальних питань, пов'язаних з впровадженням інноваційних процесів в сучасному підприємницькому середовищі, що зазнає впливу глобалізаційних тенденцій.

Виклад основного матеріалу. Управління інноваційним розвитком підприємств є складним і багатогранним процесом, який спрямований на створення, розвиток і впровадження інновацій в усіх сферах діяльності підприємства. Інновації є ключовим фактором успіху в сучасній конкурентній боротьбі, тому ефективно управління інноваційним розвитком є одним з найважливіших завдань для будь-якого підприємства.

Управління інноваційним розвитком підприємства можна визначити як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на створення, розвиток і впровадження інновацій, а також на забезпечення їх ефективного використання.

Основними цілями управління інноваційним розвитком підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємства; забезпечення зростання прибутку; створення нових робочих місць; підвищення якості продукції та послуг; підвищення рівня інноваційності підприємства [1].

Управління інноваційним розвитком підприємства включає в себе наступні основні етапи: планування інноваційної діяльності; реалізація інноваційної діяльності; контроль за інноваційною діяльністю.

Планування інноваційної діяльності передбачає розробку стратегії і тактики інноваційної діяльності, визначення цілей і завдань, формування інноваційного портфеля, а також визначення ресурсів, необхідних для реалізації інноваційної діяльності.

Реалізація інноваційної діяльності включає в себе розробку, виробництво, маркетинг і продаж інноваційної продукції та послуг.

Контроль за інноваційною діяльністю передбачає оцінку ефективності інноваційної діяльності, виявлення проблем і розробку заходів щодо їх вирішення.

Глобалізація економіки вносить значні зміни в умови діяльності підприємств. У таких умовах підприємствам доводиться конкурувати з компаніями з різних країн світу, що мають доступ до більших ресурсів і технологій. Тому для успіху в умовах глобалізації підприємствам необхідно активно розвивати інноваційну діяльність.

Теоретичні основи управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації базуються на наступних принципах:

- стратегічна орієнтація – управління інноваційним розвитком підприємства має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства;

- системний підхід – управління інноваційним розвитком підприємства має розглядатися як система взаємопов'язаних елементів;

- інноваційний підхід – управління інноваційним розвитком підприємства має базуватися на принципах інноваційності;

- орієнтація на результат – управління інноваційним розвитком підприємства має бути спрямоване на досягнення конкретних результатів [2].

Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації має ряд особливостей, які відрізняють його від управління інноваційним

розвитком підприємств в умовах локальної конкуренції. До таких особливостей відносяться: підвищена складність і динамічність інноваційного середовища; збільшення ролі міжнародної співпраці в інноваційній діяльності; необхідність забезпечення конкурентоспроможності інновацій на глобальному ринку.

Для успішного управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації необхідно враховувати ці особливості і розробляти ефективні стратегії і тактики інноваційної діяльності.

Теорія управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації знаходиться в стані активного розвитку. Вчені та практики розробляють нові підходи до управління інноваційним розвитком, спрямовані на підвищення його ефективності в умовах глобальної конкуренції.

До основних напрямів розвитку теорії управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації відносяться:

- розробка нових моделей управління інноваційним розвитком, які враховують особливості глобального інноваційного середовища;
- дослідження впливу глобалізації на інноваційну діяльність підприємств;
- розробка методів оцінки ефективності інноваційної діяльності в умовах глобалізації.

Розробка нових моделей управління інноваційним розвитком, які враховують особливості глобального інноваційного середовища, є одним з найважливіших напрямів розвитку теорії управління інноваційним розвитком.

Нові моделі управління інноваційним розвитком повинні враховувати такі особливості глобального інноваційного середовища, як:

- підвищена складність і динамічність. Інноваційне середовище в умовах глобалізації характеризується високою складністю і динамікою. Це пов'язано з тим, що в такому середовищі діють численні учасники інноваційного процесу, які мають різні інтереси і цілі. Крім того, інноваційний процес характеризується високим ступенем невизначеності, що ускладнює прогнозування його результатів.

- збільшення ролі міжнародної співпраці. В умовах глобалізації міжнародна співпраця в інноваційній діяльності стає все більш важливою. Це пов'язано з тим, що підприємствам необхідно отримувати доступ до ресурсів і технологій, які неможливо забезпечити за рахунок власних зусиль.

- необхідність забезпечення конкурентоспроможності інновацій на глобальному ринку. Інновації, які розробляються в умовах глобалізації, повинні бути конкурентоспроможними на глобальному ринку. Це вимагає від підприємств розробки ефективних стратегій і тактики інноваційної діяльності, а також створення сприятливого інноваційного середовища [3].

До основних напрямів розробки нових моделей управління інноваційним розвитком відносяться:

- розробка систем управління інноваційним розвитком, які враховують особливості глобального інноваційного середовища;
- розробка методів управління інноваційним процесом в умовах невизначеності;
- розробка методів оцінки ефективності міжнародної співпраці в інноваційній діяльності;
- розробка методів забезпечення конкурентоспроможності інновацій на глобальному ринку.

Глобалізація економіки має значний вплив на інноваційну діяльність підприємств. З одного боку, глобалізація відкриває перед підприємствами нові можливості для інновацій, такі як доступ до ресурсів і технологій, а також зростання ринків збуту. З іншого боку, глобалізація також створює нові виклики для інноваційної діяльності, такі як посилення конкуренції, зростання складності інноваційного процесу і необхідність адаптації інновацій до вимог глобального ринку.

Дослідження впливу глобалізації на інноваційну діяльність підприємств дозволяє підприємствам краще розуміти особливості інноваційного середовища в умовах глобалізації, а також розробляти ефективні стратегії і тактики інноваційної діяльності.

Оцінка ефективності інноваційної діяльності є важливою умовою для забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком. В умовах глобалізації оцінка ефективності інноваційної діяльності повинна враховувати такі особливості, як: підвищена складність і динамічність інноваційного процесу; збільшення ролі міжнародної співпраці в інноваційній діяльності; необхідність забезпечення конкурентоспроможності інновацій на глобальному ринку.

Розробка методів оцінки ефективності інноваційної діяльності в умовах глобалізації дозволяє підприємствам отримувати інформацію про результати інноваційної діяльності, а також використовувати цю інформацію для прийняття ефективних рішень щодо управління інноваційним розвитком.

Теорія управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації знаходиться в стані активного розвитку. Вчені та практики розробляють нові підходи до управління інноваційним розвитком, спрямовані на підвищення його ефективності в умовах глобальної конкуренції [4].

Розробка нових моделей управління інноваційним розвитком, дослідження впливу глобалізації на інноваційну діяльність підприємств і розробка методів оцінки ефективності інноваційної діяльності в умовах глобалізації є важливими напрямками розвитку теорії управління інноваційним розвитком.

Ці напрями дозволяють підприємствам краще розуміти особливості інноваційного середовища в умовах глобалізації, а також розробляти ефективні стратегії і тактики інноваційної діяльності.

Глобалізація є одним із основних трендів сучасного світу. Вона впливає на всі сфери життя суспільства, в тому числі і на економіку. В умовах глобалізації підприємствам необхідно постійно інноваційно розвиватися, щоб залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

Інноваційний розвиток підприємства - це процес створення та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, процесів, організаційних структур. Він є важливим фактором підвищення ефективності виробництва, зростання продуктивності праці, створення нових робочих місць, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації має ряд особливостей. По-перше, він стає більш інтенсивним і швидким. По-друге, він стає більш комплексним і вимагає від підприємств впровадження інновацій у всіх сферах діяльності. По-третє, він стає більш міжнародним і вимагає від підприємств співпраці з партнерами з інших країн.

Ефективність інноваційного розвитку підприємств в умовах глобалізації залежить від багатьох факторів. Серед них можна виділити такі:

Стратегічне бачення розвитку підприємства. Підприємство має мати чітке бачення того, як інновації допоможуть йому досягти своїх цілей.

Культура інновацій. Підприємство має створити культуру інновацій, яка буде підтримувати і стимулювати інноваційну діяльність працівників.

Фінансові ресурси. Інноваційна діяльність вимагає значних фінансових ресурсів.

Персонал. Підприємство має мати кваліфікований персонал, здатний розробляти і впроваджувати інновації.

Інфраструктура. Підприємство має мати необхідну інфраструктуру для інноваційної діяльності, наприклад, науково-дослідні центри, конструкторські бюро, дослідно-виробничі лабораторії.

Держава також може стимулювати інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. Для цього вона може використовувати такі інструменти [5]:

Фінансування інноваційної діяльності. Держава може надавати підприємствам гранти, позики, податкові пільги для підтримки їх інноваційної діяльності.

Створення сприятливого інноваційного середовища. Держава може створювати правові, економічні та соціальні умови, які сприяють інноваційному розвитку.

Розвиток людського капіталу. Держава може сприяти розвитку освіти, професійної підготовки та перепідготовки кадрів, які необхідні для інноваційної діяльності.

В Україні інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації має ряд проблем. Серед них можна виділити такі:

Недостатня фінансова підтримка інноваційної діяльності з боку держави.

Недосконалість законодавства в сфері інновацій.

Нестача кваліфікованих кадрів в області інновацій.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити таких заходів:

Збільшення фінансування інноваційної діяльності з боку держави.

Вдосконалення законодавства в сфері інновацій.

Розвиток освіти, професійної підготовки та перепідготовки кадрів в області інновацій [6].

Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації є важливим фактором економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності країни. Для успішного інноваційного розвитку підприємств необхідно створення сприятливого інноваційного середовища, включаючи фінансову підтримку з боку держави, вдосконалення законодавства, розвиток людського капіталу.

Глобалізація є складним процесом, який має як позитивні, так і негативні наслідки для інноваційного розвитку підприємств. До позитивних наслідків глобалізації можна віднести такі:

Збільшення доступу до інформації та технологій. В умовах глобалізації підприємства мають доступ до більшої кількості інформації та технологій, що може сприяти їх інноваційному розвитку.

Розширення ринків збуту. В умовах глобалізації підприємства мають можливість виходити на більші ринки збуту, що може сприяти зростанню їх доходів і інвестицій в інноваційну діяльність.

Співпраця з міжнародними партнерами. В умовах глобалізації підприємства мають можливість співпрацювати з міжнародними партнерами, що може сприяти обміну інформацією та технологіями, а також розвитку спільних інноваційних проектів [7].

До негативних наслідків глобалізації можна віднести такі:

Збільшення конкуренції. В умовах глобалізації підприємствам доводиться конкурувати з підприємствами з інших країн, що може ускладнити їх інноваційний розвиток.

Збільшення ризиків. В умовах глобалізації підприємствам доводиться стикатися з новими ризиками, пов'язаними з міжнародною торгівлею, валютними коливаннями та іншими факторами.

Зміна цінностей. В умовах глобалізації підприємствам доводиться адаптуватися до нових цінностей і культур, що може ускладнити їх інноваційний розвиток.

Для того, щоб успішно розвиватися в умовах глобалізації, підприємствам необхідно враховувати як позитивні, так і негативні наслідки цього процесу. Вони повинні розробляти стратегії, які будуть сприяти їх інноваційному розвитку і дозволять їм конкурувати на світовому ринку.

Ось деякі конкретні рекомендації для підприємств, які хочуть успішно розвиватися в умовах глобалізації:

Створіть культуру інновацій. Підприємство має створити культуру інновацій, яка буде підтримувати і стимулювати інноваційну діяльність працівників.

Інвестуйте в людський капітал. Підприємство має інвестувати в людський капітал, щоб мати кваліфікований персонал, здатний розробляти і впроваджувати інновації.

Розширити міжнародні зв'язки. Підприємство має розширити міжнародні зв'язки, щоб співпрацювати з міжнародними партнерами і обмінюватися інформацією та технологіями.

Будьте готові до змін. Підприємство має бути готовим до змін, пов'язаних з глобалізацією. Воно має бути готове адаптуватися до нових умов і розробляти нові стратегії.

Виконання цих рекомендацій допоможе підприємствам успішно розвиватися в умовах глобалізації і залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

Інноваційний розвиток підприємства - це процес створення та впровадження нових продуктів, технологій, послуг, способів виробництва та організації праці. Інноваційний розвиток є одним із ключових факторів успіху підприємств в умовах глобалізації.

Інноваційний розвиток підприємства передбачає: Формування інноваційної стратегії підприємства. Забезпечення фінансування інноваційної діяльності. Створення інноваційного середовища на підприємстві.

Методичні підходи до управління інноваційним розвитком підприємств - це сукупність теоретичних і практичних методів, які використовуються для забезпечення успішного інноваційного розвитку підприємства.

При розробці методичних підходів до управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації слід враховувати наступні фактори: Посилення конкурентної боротьби. Зміна вимог до якості продукції та послуг. Зміна вимог до управління підприємством.

На основі аналізу цих факторів можна сформуванати наступні методичні підходи до управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації [8]:

Орієнтація на інновації як на стратегічну ціль підприємства. Інновації повинні бути невід'ємною частиною стратегії підприємства.

Створення інноваційного середовища на підприємстві. Інноваційне середовище на підприємстві повинно сприяти виникненню та реалізації інноваційних ідей.

Залучення зовнішніх ресурсів до інноваційної діяльності. Підприємства повинні активно залучати зовнішні ресурси, такі як інвестиції, технології, досвід, кваліфіковані кадри.

Управління ризиками інноваційної діяльності. Підприємства повинні враховувати і управляти ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю.

В якості прикладів методичних підходів до управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації можна навести наступні:

Формування інноваційної стратегії підприємства. Стратегія інновацій повинна бути розроблена з урахуванням загальної стратегії підприємства і глобальних тенденцій розвитку ринку. Стратегія інновацій повинна

визначати цілі, завдання, напрями та інструменти інноваційної діяльності підприємства.

Забезпечення фінансування інноваційної діяльності. Фінансування інноваційної діяльності є одним з ключових факторів успіху інноваційного розвитку підприємства. Підприємства можуть залучати фінансування для інноваційної діяльності з різних джерел, таких як власні кошти, кредити, інвестиції.

Створення інноваційного середовища на підприємстві. Інноваційне середовище на підприємстві повинно сприяти виникненню та реалізації інноваційних ідей. Підприємства можуть створювати інноваційне середовище шляхом формування культури інновацій, розвитку системи стимулів для інноваційної діяльності, створення системи підтримки інноваційної діяльності [9].

Залучення зовнішніх ресурсів до інноваційної діяльності. Підприємства можуть залучати зовнішні ресурси до інноваційної діяльності шляхом співпраці з іншими підприємствами, науковими установами, інноваційними центрами.

Управління ризиками інноваційної діяльності. Підприємства повинні враховувати і управляти ризиками, пов'язаними з інноваційною діяльністю. До таких ризиків можна віднести ризик невдалої реалізації інноваційної ідеї, ризик неприйняття інновації ринком, ризик технологічного ризику.

Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації є складним і багатогранним.

Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації є складним і багатогранним процесом, який вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на зміни.

Для успішного управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації необхідно:

Розробити ефективну інноваційну стратегію, яка відповідає потребам підприємства і глобальним тенденціям розвитку ринку.

Створити інноваційне середовище на підприємстві, яке сприяє виникненню та реалізації інноваційних ідей.

Залучити зовнішні ресурси до інноваційної діяльності, які допоможуть підприємству впровадити інновації.

Управління ризиками інноваційної діяльності, щоб мінімізувати збитки від невдач.

Конкретні заходи, які підприємства можуть вжити для реалізації цих методичних підходів, можуть бути різними і залежать від конкретних умов і потреб підприємства [10].

Ось деякі приклади конкретних заходів, які підприємства можуть вжити для управління інноваційним розвитком в умовах глобалізації:

1. Формування інноваційної стратегії підприємства:
2. Проведення маркетингових досліджень для оцінки потреб ринку та конкурентного середовища.

3. Аналіз результатів інноваційної діяльності підприємства в минулому.
 4. Розробка цілей і завдань інноваційної діяльності на майбутнє.
 5. Створення інноваційного середовища на підприємстві:
 6. Формування культури інновацій на підприємстві.
 7. Розвиток системи стимулів для інноваційної діяльності.
 8. Створення системи підтримки інноваційної діяльності.
- Залучення зовнішніх ресурсів до інноваційної діяльності:
1. Співпраця з іншими підприємствами, науковими установами, інноваційними центрами.
 2. Залучення інвестицій від зовнішніх інвесторів.
 3. Управління ризиками інноваційної діяльності:
 4. Розробка системи управління ризиками.
 5. Забезпечення страхового захисту від ризиків інноваційної діяльності.

Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах глобалізації є складним і багатограним процесом, який вимагає від підприємств гнучкості, адаптивності та здатності до швидкого реагування на зміни. Однак, підприємства, які зможуть ефективно управляти інноваційним розвитком, зможуть отримати конкурентні переваги і забезпечити успішне функціонування в умовах глобалізації.

Висновки. Стаття розкриває важливість управління інноваційним розвитком підприємств у контексті глобалізації. Глобальні тенденції суттєво впливають на інноваційні процеси, вимагаючи від підприємств адаптації та гнучкості. Ключові виклики включають розуміння та реагування на зміни в міжнародному середовищі, посилення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності процесів інноваційного розвитку. Успішне управління інноваціями вимагає ретельного аналізу глобальних тенденцій, визначення стратегічних переваг та застосування адаптивних підходів. Практичні приклади підтверджують, що підприємства, які вміють швидко реагувати на зміни та інтегрувати інновації у свою стратегію, мають більше шансів на успіх у глобальному бізнесі. Загальний висновок полягає в тому, що успішне управління інноваційним розвитком підприємств у сучасних умовах глобалізації вимагає поєднання стратегічного бачення, оперативності та здатності до постійного вдосконалення, щоб відповісти на виклики та використовувати можливості, що виникають у глобальному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Денисюк В. В. Відкриті інновації: новітні реалії у комерціалізації результатів досліджень, розробок та технологій. Економіст. 2008. № 12. С. 34–37.
2. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. К. : Знання, 2007. 1027 с.
3. Згуровський, М. З. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти. Дзеркало тижня. 2006. № 19. С. 5-7.
4. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. К.: Видавничий центр «Академія», 2005. С.10.

5. Джур О. Є, Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55–67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf

6. Адаменко, В. В. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобалізації: Монографія. – Вінниця: ВНТУ, 2019. 208 с.

7. Беляєва, О. В. Інноваційна діяльність підприємств в умовах глобалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2014. 326 с.

8. Глобалізація та інновації: сучасні тенденції та перспективи розвитку: Монографія / За ред. О. П. Кушнір, В. В. Гребенюка. К.: КНЕУ, 2017. 264 с.

9. Інновації як фактор розвитку підприємств в умовах глобалізації: Монографія / За ред. О. В. Беляєвої. К.: НУБіП України, 2019. 284 с.

10. Управління інноваційним розвитком підприємств: Монографія / За ред. В. Г. Федосова. К.: КНЕУ, 2016. 320 с.

Жолобецька Марина

доктор філософії, доцент, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ»

ORCID: 0000-0003-0873-9777

УДК 351

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню сучасних підходів до концепції стратегічного управління кадровим потенціалом організацій. Розглядаються проблеми, що виникають у зв'язку з швидкими змінами на ринку праці та розвитком нових технологій. Автор аналізує виклики, такі як нестабільність ринку праці, зростаюча конкуренція за талановитими кадрами, а також вплив глобалізації на управління персоналом. Надаються рекомендації щодо розробки ефективних стратегій залучення, утримання та розвитку персоналу в умовах посиленої конкуренції. Підкреслюється важливість постійного аналізу та адаптації управлінських практик до змін в бізнес-середовищі для забезпечення успішності та конкурентоспроможності організацій. В статті також розглядаються нові тенденції у розвитку людських ресурсів, такі як використання штучного інтелекту та аналітики даних для підтримки процесів управління персоналом. Автор проводить порівняльний аналіз різних підходів до стратегічного управління кадровим потенціалом та розглядає їхні переваги та недоліки в контексті сучасного бізнес-середовища. Додатково, у статті приводяться приклади успішної практики з різних галузей та регіонів, що демонструють ефективні стратегії управління кадровим потенціалом. Ці приклади дають читачам можливість вивчити передовий досвід та застосувати його власній діяльності. Дослідження також відзначає важливість управління розвитком компетенцій співробітників, в тому числі навичками міжкультурного спілкування та роботи в різноманітних*

командних структурах. Важливим елементом стратегічного управління кадровим потенціалом є постійна оцінка та адаптація навчальних програм та розвитку персоналу для відповідності змінам у бізнес-середовищі.

Ключові слова: *стратегічне управління, кадровий потенціал, ринок праці, глобалізація, лідерство.*

Постановка проблеми. У сучасному динамічному та конкурентному світі успіх організації залежить від її здатності адаптуватися до змін та ефективно управляти своїми ресурсами. В епоху глобалізації та цифрової трансформації людські ресурси перетворилися на стратегічний актив організацій. Здатність залучати, розвивати та утримувати талановитих людей має вирішальне значення для успіху та конкурентоспроможності будь-якої організації. Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM) - це сучасний підхід, який узгоджує кадрову стратегію організації з її загальною бізнес-стратегією. Таке узгодження гарантує, що персонал організації робить ефективний внесок у досягнення її бізнес-цілей. SHRM передбачає планування та впровадження кадрових політик і практик, які допомагають формувати потенціал і культуру організації, а також підтримують її стратегічний напрям. Важливість цієї теми ще більше підкреслюється зростаючим визнанням ролі людського капіталу в досягненні організаційної ефективності. В економіці знань людський капітал, що охоплює навички, знання та здібності працівників, є ключовим джерелом конкурентних переваг. Таким чином, стратегічне управління людськими ресурсами має важливе значення для організацій, щоб ефективно використовувати свій людський капітал. Крім того, сучасна концепція SHRM підкреслює важливість стратегічної відповідності - забезпечення відповідності кадрових стратегій і практик стратегії організації та її зовнішньому середовищу. Це особливо важливо в сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, коли організаціям необхідно бути гнучкими і реагувати на зміни на ринку і в технологіях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці: Л. В. Балабанова [1], В. А. Гошовська [3], О.Ю Мішин [8], С. В. Мішина [8], З. М. Пушкар [11], Б. Т. Пушкар [11], К.В. Смірнова [13], О. В. Сардак [1], В.С. Тарасенко [14], О.М. Шубалий [17] присвятили свої дослідження проблематиці формування якісного та стабільного кадрового складу. Вони досліджували різні аспекти управління кадровим потенціалом, включаючи організаційні підходи, методи та критерії формування кадрового потенціалу в умовах сучасної діяльності компаній.

Аналіз работ Т .І. Балановської [2], О.П. Дяківа [4], М. В. Михайліченко [2], В. М. Островерхова [4] А. В. Трояна [2], О. М. Шубалого [16] показує, що система управління персоналом може це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, яка включає комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, використовує різні методи і механізми управління, в той же час є підсистемою керування підприємством, виконує

функції управління персоналом, заснована на пов'язаних, погоджених методах й засобах, передбачає формування цілей, функцій та організаційної структури, використовує методи, процедури і програми впливу на працівників.

І. О. Самойленко [12] та П. П. Микитюк [7] визначили стратегічний підхід у менеджменті як управління, спрямоване на довгострокове планування та ухвалення рішень з метою досягнення кінцевих результатів, що відповідають стратегії довготермінової перспективи розвитку та адекватно реагують на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Ключовим моментом є ідея про довгострокове управління та досягнення довгострокових результатів.

В. В. Пастухова [9] досліджуючи філософію, політику та ефективність стратегічного управління на підприємствах, наголошувала на важливості вивчення та впровадження методів та інструментів стратегічного управління, що відповідають сучасним умовам

Згідно з Г. Кіндрацькою [5] та С. Побігун [10], стратегічне управління - це процес, за допомогою якого керівники спрямовують діяльність організації на довгострокову перспективу. Вони визначають конкретні цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі суттєві зовнішні та внутрішні умови, і забезпечують виконання розроблених планів, які постійно розвиваються і змінюються.

З. Є. Шершньова [17] підкреслює, що стратегічне управління - це реалізація концепції, яка поєднує цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства. Це дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

Отже, аналіз наукової літератури показує, що поняття «стратегія» охоплює пошук, формулювання та розробку доктрини, яка забезпечує довгостроковий успіх шляхом послідовної та повної реалізації.

Мета статті полягає в аналізі та вивченні сучасних підходів до концепції стратегічного управління кадровим потенціалом в організаціях.

Виклад основного матеріалу. Загалом концепція (лат. concertio – розуміння) – система поглядів та основних ідей, комплекс головних позицій та положень або установок мислення про розуміння явищ і процесів; визначальний задум, це своєрідний компас в русі думки, що дозволяють зберігати спрямованість дослідження.

О.М. Шубалий та ряд авторів розглядають стратегію в діловому житті як загальну концепцію досягнення мети організації, вирішення проблем та розподілу обмежених ресурсів. "Така концепція включає кілька елементів, включаючи систему цілей, що включає місію, загально організаційні та специфічні цілі, а також політику, яка представляє собою сукупність конкретних правил організаційних процесів, вкладених у досягнення поставленої мети «у діловому житті під стратегією можна розуміти загальну

концепцію того, як досягається мета організації, вирішуються проблеми, що стоять перед нею, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси" [18].

В. В. Тертичка вважав, що "стратегія, як абстрактна норма діяльності, є процесуально нормативною інтерпретацією концепції, погодженої з результатами і цінністю самовизначення"[15]. Він підкреслював, що концепція управління - це система ідей, принципів і уявлень, які визначають цілі суб'єкта управління, механізми взаємодії з об'єктом управління та характер взаємовідносин між окремими елементами його внутрішньої структури.

На думку В. В. Тертичка, концепція стратегічного управління дозволяє систематизувати та виокремити його характерні риси [15]:

1. Вона спирається на унікальне поєднання теорій: системного, ситуаційного та програмно-цільового підходів до діяльності організації, яка розглядається як відкрита соціально-економічна система. Однак покладання лише на один з цих принципів не дає бажаного результату - довгострокового розвитку об'єкта управління.

2. Акцентує увагу на вивченні умов, в яких функціонує організація, що дозволяє створювати системи стратегічного управління, які відповідають цим умовам і змінюються залежно від характеристик та особливостей зовнішнього середовища.

3. Підкреслює необхідність збору та використання баз даних стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень сприяють визначенню змісту та послідовності дій щодо змін, тим самим зменшуючи ситуативну невизначеність.

4. Дає можливість передбачати наслідки прийнятих рішень, впливати на ситуацію через відповідний розподіл ресурсів, налагодження ефективних взаємовідносин та формування стратегічної поведінки менеджерів.

5. Передбачає застосування інструментів та методів організаційного розвитку (цілі, "дерево цілей", стратегії, "стратегічний набір", стратегічні плани, проекти та програми, стратегічне планування та контроль тощо) [15].

Хоча наведені характеристики не повністю охоплюють суть концепції стратегічного управління, вони дозволяють виділити найбільш значущі її елементи.

Отже, термін "концепція", особливо в контексті стратегічного управління людськими ресурсами, знаходиться в центрі уваги численних наукових досліджень. Ці дослідження підкреслюють важливість цієї "концепції" для того, щоб організації могли адаптуватися до ринкових коливань і зберігати лідерство. Вони досліджують багатогранну природу цієї "концепції", ретельно вивчаючи елементи, що формують конкурентну позицію організації, і пропонуючи стратегії та інструменти для зміцнення її кадрового потенціалу.

Незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, "концепція" стратегічного управління людськими ресурсами залишається мінливою, що

вимагає постійного аналізу та еволюції. Це особливо актуально в нинішньому швидкоплинному бізнес-кліматі, який ставить нові виклики. Тому вкрай важливо постійно вдосконалювати цю "концепцію" для ефективного управління кадровим потенціалом.

Організація управління людськими ресурсами в даному дослідженні розглядається як складна саморозвиваюча система, що включає методичний, організаційний та технологічний підходи, а також синергетичний підхід, який охоплює аксіоматичний, концептуальний, інформаційний, гуманітарний, інтелектуальний, фінансовий, інвестиційний, стратегічний, інноваційний, екологічний та інші напрямки. Враховуючи це, важливе місце в управлінні людськими ресурсами слід відводити синергетичному зв'язку, який при синтезі вищезгаданих підходів та напрямків може забезпечити зростання загального ефекту до більшого значення, ніж сума ефектів цих напрямків, якщо їх розглядати відокремлено. Такий підхід може сприяти більш ефективному управлінню людськими ресурсами, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку та використання потенціалу персоналу.

Аксіоматичний (міждисциплінарний) підхід в організації управління людськими ресурсами включає в себе використання фундаментальних положень з різних дисциплін, що контактують з управлінням людськими ресурсами (економіка, соціологія, психологія, менеджмент, фінанси, право, інформаційні технології та інші). Це дозволяє створити єдине інформаційне поле на різних рівнях, забезпечити економічну безпеку підприємств, розробляти стратегії розвитку підприємств та інші аспекти, що сприяють комплексному та інтегрованому управлінню людськими ресурсами.

Концептуальний напрямок в організації управління людськими ресурсами може починатися зі створення "дерева цілей" та формування "стратегічного набору" концепції для індивідуального підприємства та його структурних підрозділів. Цей підхід має відображати особливості діяльності підприємства з урахуванням економічної та галузевої спрямованості, матеріального забезпечення, фінансових можливостей та використання кадрового потенціалу. Також важливим є формування системи взаємопов'язаних оперативних та стратегічних планів.

Інформаційний напрямок управління людськими ресурсами безпосередньо пов'язаний з технічною складовою організації управління та визначає правила утворення та розвитку баз даних, їх зберігання та охорони, норми і способи представлення інформації про об'єкти контролю та бізнес-процеси на підприємстві.

Гуманітарний напрямок в управлінні людськими ресурсами включає утворення культурних надбань щодо відбору, підготовки та розвитку кадрів підприємства, формування планів особистого розвитку персоналу, що забезпечує підвищення ефективності трудових ресурсів на основі їхнього кількісного, професійного, кваліфікаційного та інтелектуального зростання, а також підвищення соціальних стандартів для працівників та їх сімей. Гуманітарний напрямок також включає розробку внутрішньої соціальної

звітності з розкриттям умов праці, розвитку людського капіталу, добродійності і благодійництва.

Фінансовий напрямок в організації управління персоналом включає наступні аспекти:

1. Аналіз ринкових умов щодо вартості фахівців, що дозволяє оцінити конкурентоспроможність заробітної плати та встановити відповідну компенсацію для залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів.

2. Створення тарифної сітки на основі посадових пріоритетів, ієрархії посад та середніх ринкових вартостей фахівців, враховуючи фінансові можливості підприємства. Така система допомагає встановити справедливу та конкурентоспроможну оплату праці.

3. Розробка системи оплати праці, яка включає різні елементи, такі як базова заробітна плата, премії, надбавки та інші форми винагороди. Це сприяє стимулюванню працівників до досягнення високих результатів та відповідності їхніх зусиль стратегічним цілям організації.

4. Оцінка результатів праці є важливим елементом фінансового управління персоналом, що дозволяє визначити ефективність працівників, виявити сильні та слабкі сторони їхньої роботи та приймати відповідні рішення щодо нагородження та розвитку персоналу.

5. Оптимізація розподілу людських ресурсів шляхом врахування стратегічного планування та відповідних бюджетних обмежень.

6. Створення ефективної системи мотивації та надання бонусів персоналу, що спонукає їх до високої продуктивності та зацікавленості у роботі на підприємстві.

7. Забезпечення механізму стимулювання працівників, зокрема шляхом використання системи оплати за результатами роботи та визначення премій за досягнення певних цілей.

8. Управління витратами на персонал, матеріально - технічне та технологічне забезпечення, що дозволяє ефективно розподілити ресурси для забезпечення оптимального функціонування організації.

9. Досягнення оптимальних стандартів обслуговування всіх категорій споживачів, фінансування професійного навчання, підвищення кваліфікації та поліпшення фізично-психологічного самопочуття працівників. Забезпечення необхідними технічними та інформаційними ресурсами також входить у фінансовий напрямок управління персоналом.

Отже, фінансовий напрямок управління персоналом охоплює аналіз ринкових умов, створення системи оплати праці, оцінку результатів праці, створення системи мотивації та бонусів, управління витратами, оптимізацію розподілу ресурсів та забезпечення стандартів обслуговування та розвитку персоналу.

Інтелектуальний напрямок в організації управління персоналом дозволяє використовувати інтелектуальні підходи та інструменти для ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації. Вказаний напрямок базується на розумінні важливості знань, навичок,

талантів та інтелектуального потенціалу працівників для досягнення організаційних цілей. Створення системи для збереження та розвитку інтелектуального капіталу організації може включати обмін знаннями, створення баз даних, створення комунікаційних мереж та інші інструменти для збереження й передачі знань та навичок в організації. При цьому, створення сприятливої культури спонукає до співпраці, обміну ідеями та інновацій. Це може включати також створення командних структур, спільних проектів, стимулювання творчості та самовираження працівників.

Інтелектуальний напрямок в організації управління персоналом сприяє розвитку та ефективному використанню людських ресурсів, забезпечує зростання якості та конкурентоспроможності організації в сучасному світі.

Інвестиційний напрямок в організації управління персоналом передбачає створення сприятливого інвестиційного іміджу через участь в інвестиційних проектах, публікації в міжнародних друкованих виданнях відповідного профілю, фінансування заходів інформаційної безпеки та підвищення професійного рівня кадрів. Інвестиційний напрямок також включає залучення інвестицій для розвитку та підтримки персоналу, що сприяє підвищенню якості та ефективності управління людськими ресурсами.

Стратегічний напрямок в організації управління персоналом потребує формування системи взаємопов'язаних оперативних та стратегічних планів із залученням структурних підрозділів підприємства.

Стратегічний напрямок управління персоналом в організації включає ряд ключових елементів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. До цих елементів можна віднести наступні:

1. Аналіз, ретельне вивчення потреб організації щодо людських ресурсів, визначення кількості, якості та складу персоналу, необхідного для реалізації стратегічних завдань.

2. Планування розвитку персоналу, що включає розробку довгострокових програм розвитку персоналу, навчання та підвищення кваліфікації для забезпечення необхідних навичок і компетенцій серед працівників для досягнення стратегічних цілей.

3. Управління талантами направлено на ідентифікацію та розвиток талановитих працівників, які можуть стати ключовими фігурами в організації. Це може включати проведення програм пошуку та розвитку талантів, створення резерву кадрів та розробку кар'єрних планів.

4. Створення системи мотивації та утримання персоналу.

5. Культура організації та лідерство. Важливим елементом стратегічного управління персоналом є розвиток позитивної організаційної культури та лідерства, формування цінностей, встановлення чітких очікувань та створення сприятливого середовища для розвитку та залучення персоналу.

6. Адаптація до змін. Стратегічне управління персоналом також передбачає гнучкість та адаптацію до змін. Організація повинна бути готовою до змін в бізнес-середовищі та ефективно реагувати на них, забезпечуючи необхідні зміни.

7. Розробка системи оцінки та управління продуктивністю, визначення чітких критеріїв оцінки продуктивності працівників, встановлення цілей та очікувань, а також регулярне надання зворотного зв'язку та підтримка працівників у досягненні високих результатів.

8. Розвиток системи управління знаннями. Успішна стратегія управління персоналом передбачає збереження та передачу знань всередині організації. Це може включати створення бази знань, проведення навчальних програм, обмін досвідом між працівниками.

9. Формування багатокультурного середовища. У сучасному світі організації часто мають ділові контакти з різними культурами і національностями. Стратегічне управління персоналом включає створення багатокультурного середовища, враховуючи різноманіття працівників і забезпечуючи взаєморозуміння та ефективну співпрацю.

10. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом. Сучасні технології, такі як хмарні платформи, аналітика даних та автоматизація процесів, можуть бути використані для покращення управління персоналом. Впровадження цих технологій допомагає збільшити ефективність, знизити адміністративні витрати та забезпечити легкий доступ до інформації для працівників та керівництва.

11. Аналіз і прогнозування ринку праці. Стратегічне управління персоналом включає оцінку тенденцій на ринку праці, прогнозування майбутніх потреб у персоналі та розробку стратегій залучення та утримання талановитих працівників у конкурентному середовищі.

12. Гнучкі форми зайнятості. Залежно від потреб організації та ринкових умов, стратегічне управління персоналом може включати використання гнучких форм зайнятості, таких як тимчасова робота, фріланс, дистанційна робота або частковий робочий день. Ці гнучкі форми зайнятості можуть допомогти організації пристосуватися до змін у ринкових умовах та забезпечити ефективне використання ресурсів.

13. Управління ризиками. Стратегічне управління персоналом включає ідентифікацію та управління ризиками, пов'язаними з персоналом. Це може включати розробку планів заміщення ключових посад, резервування кадрів, а також забезпечення робочого контингенту з необхідними навичками у разі виникнення проблем або відходу працівників.

14. Стратегічне партнерство з керівництвом. Ефективне управління персоналом вимагає активної співпраці з керівництвом організації. Важливо включити представників управління у процес планування персоналу, прийняття стратегічних рішень та визначення потреб у персоналі. Таке партнерство допомагає забезпечити взаємодію між стратегіями організації та стратегіями управління персоналом.

15. Міжнародне управління персоналом. Для багатьох організацій, що діють на міжнародному рівні, стратегічне управління персоналом включає розробку політик та практик, які враховують культурні, правові та етнічні особливості різних країн. Важливо розуміти міжнародні фактори та використовувати їх для досягнення стратегічних цілей організації.

Ці елементи стратегічного управління персоналом допомагають організаціям ефективно використовувати свої людські ресурси для досягнення стратегічних цілей. Вони спрямовані на забезпечення наявності кваліфікованого персоналу, розвиток талантів, залучення та утримання працівників, створення сприятливого середовища та адаптацію до змін у бізнес - середовищі.

Важливою складовою стратегічного підходу є узгодження кадрових стратегій і політик із загальними бізнес - цілями, інтеграція кадрових практик зі стратегічними цілями організації та забезпечення внеску кадрів у досягнення довгострокових бізнес - цілей.

В контексті забезпечення організації персоналом, стратегічний підхід означатиме формування в довготривалій перспективі сукупності потенційних працівників, які володіють необхідними компетенціями і бажанням для роботи в організації. Організації, які успішно впроваджують стратегічне управління персоналом, мають перевагу у конкурентному бізнесі та здатні досягати стабільного розвитку та успіху.

Інноваційний та екологічний напрямки в організації управління персоналом відіграють важливу роль у створенні сталих та ефективних умов праці для працівників, а також відображають соціальну відповідальність підприємства та його внесок у стале соціально-економічне розвиток.

Інноваційний напрямок в організації управління персоналом передбачає активне впровадження інновацій у всі аспекти діяльності, створення стимулів для працівників брати участь у інноваційних процесах, надання можливостей для навчання та розвитку в нових технологіях та методах роботи, а також підтримку творчого середовища для пошуку та впровадження нововведень. Це сприяє створенню сталих умов для економічного росту як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, а також забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Екологічний напрямок в організації управління персоналом включає координацію та узгодження діяльності підприємства з вимогами щодо охорони навколишнього середовища. Це означає врахування екологічних аспектів у взаємодії з працівниками та робочим оточенням, сприяння здоровому способу життя та екологічній безпеці працівників, а також відображення політики підприємства щодо проблем довкілля. Такий підхід сприяє покращенню якості робочого середовища та сприяє соціальній відповідальності підприємства перед співробітниками та суспільством в цілому.

Загалом, інноваційний та екологічний напрямки в організації управління персоналом допомагають створити сталі та ефективні умови

праці, сприяють сталому розвитку підприємства та мають позитивний вплив на співробітників, спільноту та навколишнє середовище. Вони відображають важливість соціальної відповідальності та демонструють зрілість та готовність організації працювати в гармонії з мінливим світом.

Науковці вважають, що концепція управління формуванням кадрового забезпечення сучасної діяльності компаній охоплює систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів кадрового забезпечення, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в умовах здійснення усіх напрямів діяльності компанії.

Аналіз наукової літератури [1-18] дозволив дійти до висновку, що концепція стратегічного управління людськими ресурсами:

1. Включає теоретичні основи, методологічні підходи, організаційні принципи та практичні елементи, що спільно формують цілісний підхід до управління персоналом. У взаємодії та поєднанні цих складових досягається синергетичний ефект, який сприяє ефективному управлінню ресурсами та досягненню стратегічних цілей організації.

2. Полягає в проактивному управлінні людьми для найкращого задоволення потреб працівників та сприяння досягненню цілей компанії. Це включає розробку політик безпеки та охорони праці, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, створення комунікативної та сприятливої атмосфери, а також розвиток різноманітності та інклюзивності на робочому місці. Це передбачає також розвиток програм мотивації та підтримки, а також впровадження стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та задоволення працівників.

3. Синергетично поєднує системний та комплексний підходи, щоб створити ефективну та стійку систему управління персоналом. Синергія та поєднання двох підходів передбачає розуміння потреб організації та співробітників, використання стратегічного планування та аналізу, розвиток лідерських якостей, створення здорового робочого середовища та використання сучасних технологій застосовує системний та комплексний підхід до управління людьми, а також культурою і середовищем на робочому місці.

Системний підхід передбачає комплексну організацію управління персоналом: аналіз кадрових потреб, розробку політик та процедур, планування кар'єрного розвитку, здійснення оцінки праці, навчання та розвиток співробітників, винагородження та мотивацію, а також управління змінами та конфліктами. Системний підхід також передбачає постійне вдосконалення управління персоналом через зворотний зв'язок, оцінку результатів та впровадження коректив.

При цьому, комплексний підхід включає такі аспекти, як аксіоматичний (заснований на аксіомах), концептуальний (заснований на концепціях), інформаційний (з використанням інформаційних технологій), комунікаційний (з фокусом на комунікації), гуманітарний (з урахуванням

гуманітарних аспектів), фінансовий (з управлінням фінансами), інвестиційний (з урахуванням інвестицій), стратегічний (з фокусом на стратегічному управлінні), інноваційний (з впровадженням інновацій) та екологічний (з урахуванням екологічних аспектів). Цей підхід дозволяє організаціям створити комплексну стратегію управління персоналом, яка враховує різні аспекти діяльності та сприяє досягненню балансу між потребами бізнесу та працівників.

Застосування системного та комплексного підходів передбачає узгодження кадрових стратегій і політик із загальними бізнес-цілями, інтеграцію кадрових практик зі стратегічними цілями організації та забезпечення внеску кадрів у досягнення довгострокових бізнес-цілей.

4. Приділяє велику увагу на розвиток лідерських, підтримку професійного росту та кар'єрного розвитку працівників.

5. Охоплює розвиток організаційної культури, що відповідає поставленим цілям, ефективне управління людським капіталом та постійне вдосконалення кадрових практик для задоволення мінливих потреб організації та її працівників.

6. Включає процес організаційного аналізу та стратегічного планування в рамках HR-функції, а також розробку програм управління ефективністю для підвищення залученості та продуктивності працівників. Загалом, концепція слугує мостом між бізнес-стратегією та управлінням людськими ресурсами, забезпечуючи відповідність кадрових практик довгостроковим стратегічним цілям організації та сприяючи її загальному успіху.

7. Врахування етичних аспектів та соціальної відповідальності. Дотримання етичних принципів у стосунках зі співробітниками, враховувати їхні права та вимоги, а також дбати про екологічну стійкість та внесок у суспільство.

Отже, концепція сучасного управління людськими ресурсами (HRM) являє собою значний перехід від традиційних кадрових практик до більш стратегічного та інтегрованого підходу.

Основні критерії відмінності сучасної концепції управління людськими ресурсами від традиційної це: 1) фокус на людському капіталі; 2) акцент на досвіді працівників; 3) прогресивне оцінювання ефективності; 4) розширення прав і можливостей та самоуправління; 5) рівність та інклюзивність; 6) розвиток компетенцій; 7) врахування ролі науково-технологічного прогресу; гнучкість та адаптивність; самоконтроль; зростання ролі аналітичних функцій кадрових служб (див табл.1.).

Таблиця 1

Основні критерії відмінності сучасної концепції управління людськими ресурсами від традиційної

Критерій	Відмінності сучасної концепції від традиційної
1	2
Фокус на	Це не просто модний тренд, а й стратегічний підхід до управління людьми,

людському капіталі	який може допомогти організаціям досягти кращих результатів. Це ключовий принцип сучасної концепції управління кадровим забезпеченням, який ґрунтується на переконанні, що люди – це найцінніший актив будь-якої організації
Акцент на досвіді працівників	Сучасна концепція приділяє значну увагу підвищенню загального рівня задоволеності працівників роботою в організації шляхом створення позитивного робочого середовища, сприяння балансу між роботою та особистим життям, а також надання можливостей для професійного зростання та розвитку
Оцінювання ефективності	Замість підходу, спрямованого лише на мінімізацію витрат, сучасна концепція акцентується на більш повному використанні потенціалу співробітників. Фокусується на залученні, розвитку та внеску працівників в успіх організації
Розширення прав і можливостей та самоуправління	Цей підхід має на меті підвищити залученість працівників, їхню задоволеність роботою та загальну продуктивність, виховання почуття відповідальності за свою роботу, дозволяючи їм мати більшу автономію у прийнятті рішень, більший вплив на те, як вони виконують свої завдання та роблять внесок в організацію.
Рівність та інклюзивність	Сучасне управління персоналом надає пріоритет впровадженню ініціатив щодо різноманітності, рівності та інклюзивності для створення більш інклюзивного та справедливого робочого місця. Це передбачає розробку стратегій для залучення та утримання різноманітних талантів, формування інклюзивної культури та подолання упереджень у процесах найму та просування по службі.
Розвиток компетенцій	Сучасна концепція наголошує на постійному навчанні, розвитку та адаптації персоналу до змін, а також на стимулюванні креативності та інноваційності серед працівників.
Врахування ролі науково-технологічного прогресу	Використання кадрових інформаційних систем, аналітики даних та цифрових інструментів для оптимізації кадрових процесів, покращення процесу прийняття рішень та отримання інформації про динаміку та тенденції розвитку робочої сили в режимі реального часу. Сучасна концепція враховує не лише вплив технологій, але й необхідність постійної адаптації до швидких змін у цифровому середовищі, що вимагає вдосконалення стратегій управління та кадрового планування для досягнення успішних результатів у динамічному бізнес-середовищі.
Організаційна форма	Замість централізованої та бюрократичної організаційної структури, сучасна концепція управління кадрами схиляється до органічної та гнучкої форми організації, яка дозволяє краще враховувати змінювані потреби ринку та ефективніше реагувати на них.
Гнучкість та адаптивність	Сучасна концепція управління кадровим забезпеченням сприяє переходу від централізованих та бюрократичних структур до більш органічних та гнучких форм організації. Це включає децентралізацію прийняття рішень, сприяння комунікації та співпраці між співробітниками, а також здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Сучасна концепція передбачає постійне переглядання та адаптацію стратегій управління кадрами відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі
Самоконтроль	Відмінність полягає у переході від зовнішнього контролю до самоконтролю, де працівники більше відповідають за свою продуктивність і результати своєї роботи, самостійно визначають свої цілі, розвиваються і вдосконалюють свої навички. Ця концепція також підтримує саморозвиток та самостійну відповідальність працівників за їхні дії та результати, сприяючи більш ефективному управлінню персоналом та досягненню стратегічних цілей організації

Зростання ролі аналітичних функцій кадрових служб	Сучасне управління персоналом спирається на процеси прийняття рішень на основі даних. Це передбачає використання аналітики персоналу для отримання інформації про продуктивність праці, рівень залученості, плинність кадрів та інші ключові показники для розробки стратегій та ініціатив у сфері управління персоналом.
---	---

Джерело: складено автором на підставі [6,7, 15-18]

Загалом, сучасне управління персоналом характеризується стратегічним, технологічним та орієнтованим на людину підходом, спрямованим на створення культури на робочому місці, яка сприяє добробуту працівників, інноваціям та сталому успіху організації.

Концепція стратегічного управління людськими ресурсами полягає в проактивному управлінні людьми для найкращого задоволення потреб працівників та сприяння досягненню цілей компанії. Концепція охоплює стратегічний і комплексний підхід до управління людьми, а також культурою і середовищем на робочому місці, передбачає узгодження кадрових стратегій і політик із загальними бізнес-цілями, інтеграцію кадрових практик зі стратегічними цілями організації та забезпечення внеску кадрів у досягнення довгострокових бізнес-цілей.

Концепція також охоплює розвиток організаційної культури, що відповідає поставленим цілям, ефективне управління людським капіталом та постійне вдосконалення кадрових практик для задоволення мінливих потреб організації та її працівників. Крім того, концепція включає процес організаційного аналізу та стратегічного планування в рамках HR-функції, а також розробку програм управління ефективністю для підвищення залученості та продуктивності працівників.

Загалом, концепція слугує мостом між бізнес - стратегією та управлінням людськими ресурсами, забезпечуючи відповідність кадрових практик довгостроковим стратегічним цілям організації та сприяючи її загальному успіху. Концепція сучасного управління людськими ресурсами являє собою значний перехід від традиційних кадрових практик до більш стратегічного та інтегрованого підходу.

Концептуальні положення стратегічного управління людськими ресурсами для інноваційного розвитку ґрунтуються на кількох ключових принципах:

1.Визнання людських ресурсів як конкурентної переваги: у сучасному бізнес-середовищі, де технологічний прогрес та інновації є ключовими факторами успіху, навички, знання та креативність працівників є безцінними активами.

2.Узгодження стратегій управління людськими ресурсами з бізнес-стратегією: Стратегічне управління людськими ресурсами для інноваційного розвитку наголошує на необхідності узгодження кадрових стратегій із загальною бізнес-стратегією. Це гарантує, що практика управління людськими ресурсами підтримуватиме та сприятиме досягненню бізнес-цілей.

3. Проактивний підхід до управління людськими ресурсами: Це передбачає передбачення майбутніх потреб і викликів у людських ресурсах та розробку стратегій для їх вирішення. Це особливо важливо в контексті інноваційного розвитку, який часто вимагає нових навичок і компетенцій.

4. Сприяння розвитку культури інновацій, створення середовища, яке заохочує творчість, прийняття ризиків та безперервне навчання.

Отже, концептуальні положення стратегічного управління людськими ресурсами для інноваційного розвитку забезпечують всеосяжну основу для управління людськими ресурсами таким чином, щоб підтримувати інновації та успіх бізнесу. Визнаючи цінність людських ресурсів, узгоджуючи кадрові стратегії з бізнес-цілями, застосовуючи проактивний підхід та сприяючи розвитку культури інновацій, організації можуть сформулювати ефективні стратегії інноваційного розвитку.

Висновки. Концепція стратегічного управління персоналом є важливим інструментом для досягнення цілей організації та вирішення проблем. Сучасна концепція враховує умови діяльності організації та зовнішнє середовище, підкреслюючи важливість збору та застосування стратегічної інформації для прийняття рішень і прогнозування результатів, сприяє належному розподілу ресурсів і формуванню стратегічної поведінки персоналу.

З точки зору практичного застосування, ці теоретичні положення можуть слугувати орієнтиром у розробці та впровадженні стратегій управління людськими ресурсами. Вони можуть бути використані для прийняття рішень щодо найму, відбору, навчання та розвитку, щоб забезпечити організацію необхідними людськими ресурсами для досягнення її цілей.

Концепція стратегічного управління персоналом допомагає організаціям сформулювати ефективні стратегії інноваційного розвитку, забезпечуючи комплексну основу для управління людськими ресурсами з метою підтримки інновацій та успіху в бізнесі.

Крім того, положення концепції також можуть слугувати керівництвом для управління людськими ресурсами на операційному рівні. Вони можуть бути використані при розробці робочих процесів, систем управління ефективністю та систем винагороди для мотивації та залучення працівників.

Напрями для подальших досліджень можуть включати:

- вивчення впливу концепції стратегічного управління персоналом на організаційну ефективність, зокрема на результативність,

- інноваційність та конкурентоспроможність організацій; дослідження методів і інструментів впровадження концепції стратегічного управління персоналом в практику, включаючи аналіз кращих практик та вивчення взаємозв'язку з іншими аспектами управління організацією;

- розробка нових моделей і підходів до стратегічного управління персоналом, зокрема з урахуванням розширених технологій, штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизації процесів.

Ці напрями досліджень можуть сприяти подальшому розвитку і вдосконаленню стратегічного управління кадровим потенціалом, що допоможе організаціям досягати високої ефективності та стійкого конкурентного переваги.

Стратегічне управління, особливо в контексті людських ресурсів, має вирішальне значення для довгострокового успіху та стабільності. Воно передбачає систематичний аналіз середовища, прогнозування майбутніх умов, стратегічне мислення, глибокі знання та інтуїцію. Тому подальші дослідження на цю тему є дуже актуальними і можуть надати цінну інформацію для організацій.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://ukrtextbook.com/upravlinnya-personalom-balabanova-l-v/>
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с. URL: <https://dglip.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3de6b4a7-98a3-43b0-978e-d87a7876a172/content>
3. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод, матеріали / упоряд. Ю. В. Стрілецька. Київ. НАДУ, 2013. 96 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_670_29574126.pdf
4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчальнометодичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
5. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник / Галина Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 366 с.
6. Кобелев В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства / В. М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 42. С. 297-303.
7. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2017. 400 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26884/1/%D0%9C%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D1%82%D1%8E%D0%BA%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf>
8. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". 2020. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_20_20/59.pdf
9. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К., 2002. с. 302.

10. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління / Сергій Побігун // Галицький економічний вісник, Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 101-108. (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання) URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/137.pdf>
11. Пушкар, З. М. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/%d0%9f%d0%9e%d0%a1%d0%86%d0%91%d0%9d%d0%98%d0%9a%20%d0%9a%d0%9c%202017%3d%d0%92%d0%95%d0%a0%d0%a1%d0%a2%d0%9a%d0%90.pdf>
12. Самойленко І. О. Конспект лекцій із дисципліни «Менеджмент організації» для студентів магістратури всіх форм навчання спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування / І. О. Самойленко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 89 с.
13. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 156 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyi_menedzhment_KL_2022.pdf
14. Тарасенко В. С. Кадровий менеджмент : навчально-методичний посібник / В. С. Тарасенко. Одеса : «Фенікс», 2021. 38 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.15567>
15. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посібник / В. В. Тертичка. Київ: НАДУ, 2014. 196 с. URL: https://www.ipas.org.ua/images/doc/Library/EducationalMaterials/strategichne_upravlinnia-tertychka_2014.pdf
16. Чепелюк М.І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку : монографія / М.І. Чепелюк. Харків : Л.М. Лібуркіна, 2021. 394 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26372/1/%D0%A7%D0%95%D0%9F%D0%95%D0%9B%D0%AE%D0%9A_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%281%29%20%281%29%20%281%29.pdf
17. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / 2-е вид., перероб. і доп. Київ. КНЕУ. 2004. 699 с.
18. Шубалий О.М. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

Кириченко Ганна Володимирівна,
кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права
ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія
Бугая»
ORCID: 0000-0003-1067-8758

УДК 351:37.04

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЕЗПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ЯК ЗАПОРУКА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Цифрова трансформація безперервної освіти є критичним елементом для забезпечення якісної та доступної освіти для всіх. Вона

сприяє розвитку компетентностей, адаптації до змін і підвищенню конкурентоспроможності освітніх систем. Дана трансформація дозволяє використовувати передові цифрові технології для оптимізації процесу навчання, забезпечення доступу до різноманітних навчальних ресурсів і створення умов для постійного саморозвитку і навчання протягом усього життя. У результаті цифрової трансформації освітні системи стають більш гнучкими, ефективними і адаптивними до потреб і викликів сучасного суспільства. Крім того, цифровізація безперервної освіти має велике значення для національної безпеки країни, оскільки освіта в цифровому середовищі грає ключову роль у формуванні компетентного та кваліфікованого населення. Це є важливою складовою суспільства, яка допомагає країні ефективно реагувати на сучасні виклики та загрози, забезпечуючи стійкий розвиток і захист національних інтересів. Даний науковий доробок призначений для широкого кола читачів, включаючи вчених, аспірантів, студентів, фахівців у відповідній галузі, а також всіх, хто цікавиться вказаною проблематикою дослідження. В статті розглядаються ключові аспекти цифрової трансформації освіти, включаючи доступність до інформації, розвиток цифрової грамотності та використання інноваційних технологій у навчальних процесах. Автори обговорюють переваги цифрової трансформації для підвищення ефективності освіти та забезпечення національної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз.

Ключові слова: *цифрова трансформація, безперервна освіта, національна безпека, цифрова грамотність, інноваційні технології.*

Постановка проблеми. Освіта є ключовим елементом соціального життя, безпеки та стабільності країни, особливо в контексті її все більшого цифрового виміру. У сучасному світі, де пошук конкурентних переваг все більше здійснюється у сфері нематеріальних цінностей, неперервний процес набуття знань стає критично важливим протягом усього життя людини. Цей висновок підтримується загальносвітовими та європейськими тенденціями розвитку сучасного суспільства, де освіта визнається однією з ключових галузей економіки. У зв'язку з ростом потреб у розвитку суспільства, особливо в контексті забезпечення національної безпеки та стійкого економічного розвитку, країни приділяють все більше уваги ефективності та якості освіти. Це призвело до необхідності забезпечення безперервності освіти протягом усього життя людини, а також до впровадження принципів наступності, сумісності, масовості та оптимальності в освітній системі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція безперервної освіти не є новою, але вперше вона була науково обґрунтована у праці П. Ленгранда в 1965 р. [1]. Уведення у професійну освіту (окрім знань, умінь та навичок) нових освітніх конструктів – компетентностей, компетенцій і ключових кваліфікацій науково обґрунтували вчені країн Європейського

Союзу в середині 80-х рр. минулого століття (Р. Бадер, Д. Мартенс, Б. Оскарссон, А. Шелтон та інші) [2]. У сучасній науковій літературі для визначення поняття безперервної освіти вживаються декілька термінологічних сполучень: «освіта дорослих» (adult education); «продовжена освіта» (continuing education); «подальша освіта» (further education); «відновлювана освіта» (recurrent education) – освіта впродовж усього життя шляхом чергування навчання з іншими видами діяльності, головним чином з роботою; «пергаментна освіта» (permanent education), «освіта впродовж життя» (lifelong education), «навчання впродовж життя» (lifelong learning).

Інститут ЮНЕСКО з освіти впродовж життя (UNESCO Institute for Lifelong Learning) так пояснює термін «безперервна освіта»: «це інтеграція навчання та життя, яка передбачає навчальну діяльність людей різного віку у будь-якому життєвому середовищі та через різноманітні методи». Цифровізація безперервної освіти – це форма освітньо-виховної діяльності впродовж життя, яка ґрунтується переважно на цифровому поданні навчальної та управлінської інформації, а також використанні сучасних технологій для зберігання та обробки даних. Це дозволяє значно підвищити якість освітнього процесу та управління ним на всіх рівнях. Сучасні світові процеси глобалізації та впровадження новітніх інформаційних технологій, а також формування інформаційного суспільства, роблять цифрову безперервну освіту ключовими елементами національної безпеки.

Вивченню передумов виникнення та розвитку терміна «безперервна освіта» присвятили свої праці як зарубіжні дослідники (П. Альхайдт, А. Гартунг, Е. Грубер, А. Даринський, П. Ленгран, З. Нольда, К. Хоул, П. Фаультиш, П. Шукла, Р. Окс), так і вітчизняні науковці (П.М. Згуровський, І.А. Зязюн, В.Г. Кремень, Л.Б. Лук'янова, Н.Г. Ничкало, М. Солдатенко, П.М. Таланчук, О. Щербак та ін.). Основні елементи, роль та методологічні питання концепції Life Long Learning – освіти впродовж усього життя, розглядали такі науковці, як: Л. Айзікова, А. Владиславлєв, С. Змеєв, М. Карпенко, Л. Корчагіна, Ю. Кулюткін, В. Луговий, Г. Телегіна й інші. Аналіз останніх досліджень щодо стану й розвитку цифрової освіти дає підстави констатувати, що цю проблематику вивчають як науковці, так і практики, зокрема В. Антонюк, В. Ляшенко, О. Новікова, О. Бондар-Підгурська, А. Глебова, Н. Краус, Л. Ляхоцька, В. Ляхоцький, І. Малицька та ін. Проблема реалізації національної безпеки у галузі освіти набула певного вирішення у працях Д. Дзвінчука, Г. Дмитренка, К. Корсака, В. Лугового, С. Ніколаєнка, В.Огнев'юка, М. Степка, С. Пролеєва, О. Сосніна, І. Мусієнка та ін.

Однак на сьогодні існує потреба в комплексному підході до формування системи цифрової безперервної освіти на основі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і цифрових технологій (ЦТ) через набуття цифрових компетентностей і забезпечення тим самим окремих елементів системи національної безпеки.

Мета статті полягає в розгляді важливості цифрової трансформації у сфері безперервної освіти як ключового чинника для зміцнення національної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація ([англ. digital transformation](#)) — це трансформація бізнесу шляхом перегляду бізнес-стратегії або цифрової стратегії, моделей, операцій, продуктів, маркетингового підходу, цілей тощо, шляхом прийняття цифрових технологій [3]. Цифрова трансформація (цифровізація), полягає в інтеграції цифрових технологій у всі сфери життя. Це означає радикальні зміни в способах діяльності громадян, підприємств і організацій, а також у тому, як вони створюють цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів і досягають своїх економічних та соціальних цілей. Ця трансформація дозволяє швидше, ефективніше та якісніше досягати успіху шляхом перетворення існуючих аналогових або електронних продуктів, процесів і бізнес-моделей з використанням сучасних цифрових інструментів і технологій. Цифровізація стала однією з ключових світових тенденцій розвитку всіх сфер, а загалом і рівнів освіти; і впливає не тільки на зміну засобів навчання та змісту освіти, але також на форму організації освіти та забезпечення навчального процесу.

Позитивна оцінка використання цифрового арсеналу в освіті має два виміри:

— демонструє доцільність впровадження цифрових технологій на прикладі освітньої системи, яка витримала виклики часу, виявила стійкість і визначила потенціал до подальшого розвитку саме в цифровій парадигмі;

— вказує на перспективність використання цифрових елементів як фундаментальних факторів розвитку освіти та суспільної активності загалом.

Майбутнє освіти нерозривно пов'язане з майбутнім суспільства [4]. Безперечно, і національна безпека сьогодні тісно пов'язана з якістю людського капіталу, а особливо зі станом системи освіти країни. Людський капітал включає в себе знання, навички, досвід та інтелектуальні здібності населення. Якщо система освіти працює ефективно і забезпечує високу якість освіти для всіх шарів суспільства, це сприяє розвитку потенціалу кожної людини і підвищує рівень загальної освіченості країни. Слабкість системи освіти може призвести до низького рівня освіченості, недостатньої підготовки кадрів для ринку праці, відсутності інновацій та конкурентоспроможності. Це може стати серйозною загрозою для національної безпеки, оскільки країна може втратити потенціал для розвитку, бути вразливою перед внутрішніми та зовнішніми викликами, такими як економічні кризи, конфлікти, кібератаки тощо.

Відповідно до постійно зростаючих потреб розвитку суспільства, а особливо в сфері забезпечення національної безпеки та сталого економічного розвитку, держави стали все більше приділяти увагу ефективності та якості освіти. Це призвело до важливості розвитку системи безперервної освіти, яка відповідає сучасним вимогам і потребам. Безперервна освіта — це сукупність

засобів, способів і форм здобуття, поглиблення й розширення загальної освіти, професійної компетентності, культури, виховання, громадянської і моральної зрілості. Також в літературі вживається ще поняття «освіта протягом усього життя» (англ. *lifelong education*), «продовжена освіта» (англ. *continuing education*) [5]. Система безперервної освіти є широко поширеною і важливою в сучасному світі. Вона охоплює всі аспекти освіти та виховання, які кожна людина отримує впродовж життя, починаючи з дитячого садка і закінчуючи професійною підготовкою та навчанням упродовж життя. Основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити можливість навчання та розвитку протягом усього життя, а не обмежуватися лише деякими етапами освіти.

Безперервна освіта не тільки впливає на кар'єрний розвиток людини, але й допомагає їй розширювати свій світогляд та розуміння світу. Вона дозволяє людині бути більш самостійною, критично мислячою та креативною. Також безперервна освіта має важливе соціальне значення — вона сприяє розвитку освіченої та грамотної громади, яка здатна приймати обґрунтовані рішення та розвивати свою країну.

Основними принципами системи безперервної освіти є:

- можливість навчання протягом усього життя;
- логічна послідовність навчання та розвитку навичок і знань;
- взаємодія різних видів освіти (формальна, неформальна, інформальна);
- доступність освіти для всіх верств населення;
- використання ефективних методів навчання та розвитку, щоб досягти максимальних результатів.

У багатьох країнах діють різні рівні центрів та організацій, які спеціалізуються на розробці та координації програм та ініціатив з питань безперервної освіти, зокрема освіти дорослих. Дані центри також покликані формувати відкрите суспільне середовище для обговорень та усвідомлення, сприяючи аналізу політичних питань та активній участі в громадському та політичному житті. Освіта дорослих, післядипломна освіта — частини широкого феномену — освіти протягом життя, безперервної освіти. Освіта дорослих є ключовим засобом підвищення конкурентоспроможності професіоналів на ринку праці, що в свою чергу сприяє зниженню рівня бідності та покращенню стану здоров'я й загального добробуту суспільства.

Довгий час в Україні система освіти дорослих функціонує без закріплення на законодавчому рівні та без адекватного бюджетного фінансування. Стаття 18 Закону України "Про освіту" видається загальною та зосереджена переважно на післядипломній освіті [6].

Але нарешті 12 січня 2023 р. Верховна Рада України прийняла за основу проєкт Закону «Про освіту дорослих», який визначає: завдання державної політики у сфері освіти дорослих, структуру та принципи функціонування системи освіти дорослих, форми організації освітнього процесу в неформальній освіті дорослих, права учасників

освітнього процесу, типи надавачів послуг у сфері освіти дорослих та їх особливості, органи управління і їх повноваження, систему забезпечення якості освіти дорослих, економічні відносини у сфері освіти дорослих та засади міжнародного співробітництва [7].

Передбачається, що зазначений нормативно-правовий акт нарешті унормує на законодавчому рівні розвиток освіти дорослих в Україні. Також норми законопроекту закладають законодавчу базу для роботи центрів освіти дорослих, переважно у формі комунальних центрів освітньої діяльності для дорослого населення. Це узгоджується з політикою децентралізації, що включає розширення повноважень місцевих органів влади і формування та реалізацію регіональної освітньої політики відповідно до потреб громад.

На нашу думку, цифровізація безперервної освіти має суттєво підвищити якість освітнього процесу та управління ним усім рівнях. Це навчальна та виховна діяльність, заснована на переважно цифровій формі подання інформації навчального та управлінського характеру, а також актуальних технологіях її зберігання та обробки. В загальному вигляді цифрова трансформація в освіті – це процес переходу на електронну систему навчання. Цифровізація в освіті дозволяє збагачувати реальні навчальні ситуації цифровими даними.

На сьогодні дедалі більше професій потребують набуття високого рівня цифрових навичок і володіння цифровими технологіями [8]. Дані Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) свідчать про потребу в розвитку «твердих» навичок, зокрема: розроблення програмного забезпечення, управління базами даних, машинне навчання, статистика, а також навички зі STEM-предметів. Брак кадрів є однією з основних перешкод розвитку AI: за даними WEF, у всьому світі сьогодні не більше 22 000 спеціалістів рівня PhD у цій сфері й лише у США налічують понад 10 000 відкритих вакансій. Дані дослідження McKinsey свідчать про те, що в Європі до 2030 року робочий час, проведений із використанням інноваційних технологічних навичок, збільшиться на 20%, а з використанням базових технологічних компетенцій – на 65%. Відповідно до цього ж дослідження, за подальші 10 років 90% робочих місць потребуватимуть цифрових навичок. Отже, набуття цифрових компетентностей стає базовою потребою для кожного, і тому українська система освіти має забезпечувати формування цифрових компетентностей здобувачів освіти та забезпечувати розвиток цифрової інфраструктури та електронних сервісів у закладах освіти, в цілому.

Серед основних проблем, що виникли в ході реалізації цифрової освіти на даний час, є наступні:

— проблеми технічного характеру та організаційні труднощі для організаторів та учасників освітнього процесу;

— проблема використання дистанційної методики, яка не передбачає реального міжособистісного спілкування та розвитку комунікативних здібностей здобувачів освіти;

— проблема академічного шахрайства (плагіат, списування, складання іспиту іншою людиною), для вирішення якої багато країн у період іспитів зверталися до комерційних служб нагляду, що в ряді випадків викликало студентські протести;

— проблема обмежень, пов'язаних з авторським правом: практично весь навчальний матеріал був наданий в онлайн-середовищі, де до деяких ресурсів був обмежений доступ здобувачів або призначено високу вартість контенту;

— проблема психолого-педагогічної готовності викладачів освітніх установ до інноваційної діяльності;

— проблема щодо викладання деяких точних наук, оскільки крім теоретичних знань, здобувачі мають отримувати і практичні навички, які неможливо отримати онлайн;

— проблема професіоналізації кадрів викладачів усіх рівнів закладів освіти [9].

Зазначені проблеми потребують вирішення у межах нормативно-правового регулювання.

На сьогодні в Україні прийнято ряд нормативно-правових документів, які регулюють процеси впровадження цифровізації в життєдіяльність суспільства, зокрема, постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56 «Деякі питання цифрового розвитку» [10], від 8 липня 2020 р. № 595 «Про утворення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації» [11], розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [12] та ін. Зазначені нормативно-правові документи визначають принципи реалізації органами виконавчої влади державної політики цифрового розвитку, побудову сучасної та ефективної системи управління інформаційними технологіями для забезпечення підтримки і подальшого цифрового розвитку ефективної та прозорої системи управління державними фінансами. Водночас вони не врегульовують впровадження цифровізації саме у систему освіти України. Таким нормативно-правовим механізмом може стати Концепція цифрової трансформації освіти і науки.

Проект «Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року» спрямовано на реалізацію завдання Національної економічної стратегії на період до 2030 р., затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179 у частині досягнення цілі 3 «Трансформація сфер життя в ефективні, сучасні та комфортні» напряму 18 «Цифрова економіка» [13]. Метою Концепції є «...використання цифрових технологій для трансформації процесів у системі освіти і науки з метою їх спрощення, автоматизації та зручності для користувачів». Кінцеву мету заплановано досягти через напрями, кожен з яких реалізується через

досягнення стратегічних цілей. Всього визначено п'ять стратегічних цілей. Відповідно до її положень «сьогоднішня система освіти і науки має зазнати докорінних цифрових змін та відповідати світовим тенденціям цифрового розвитку для успішної реалізації кожною людиною свого потенціалу» [13].

Програма діяльності Кабінету Міністрів України, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471 визначає одними із довгострокових пріоритетів діяльності Уряду:

— розбудова нової системи освіти дорослих, що базується на інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти з широким використанням цифрових технологій;

— реформування та оптимізація системи військової освіти і підготовки з урахуванням кращих практик держав — членів НАТО, у тому числі реформування системи освіти, що надається на кафедрах військової підготовки вищих навчальних закладів [14].

Проте в Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки [15] наголошується, що освіта наразі відстає від цифровізації, і необхідно докласти більше зусиль, щоб скористатися інструментами та сильними сторонами нових технологій, одночасно вирішуючи проблеми щодо можливих зловживань, таких як кібервтрощення та проблеми конфіденційності. З огляду на подальше зростання руйнівного потенціалу кібератак, актуальним завданням стає підготовка фахівців, здатних адекватним чином забезпечувати захист інформаційних систем, у першу чергу, об'єктів критичної інфраструктури і державних органів. «Національна безпека нині тісно пов'язана з людським капіталом, а сила чи слабкість людського капіталу країни визначається станом системи освіти» [16].

Питання визначення критеріїв національної безпеки в освітній сфері дійсно має велику актуальність, особливо у контексті виконання завдань, передбачених Стратегією національної безпеки України [17]. У Стратегії національної безпеки України міститься низка конкретизованих положень, дотичних до галузі безперервної освіти. Зокрема, визначено такі загрози національній безпеці, як «інформаційно-психологічна війна, приниження української мови і культури, фальшування української історії, формування російськими засобами масової комунікації альтернативної до дійсності викривленої інформаційної картини світу»; невідповідна вимогам часу економічна модель; недостатній рівень медіа-культури суспільства.

Серед основних напрямів державної політики національної безпеки України виділяються такі, що для своєї реалізації вимагають відповідних кроків в освітній галузі: розвиток системи військово-патріотичного виховання, запровадження програм військової підготовки і цивільного захисту в загальноосвітніх, професійно-технічних і вищих навчальних закладах; розвиток оборонно-промислового комплексу як високотехнологічного сектору економіки; створення умов для подолання бідності і надмірного майнового розшарування в суспільстві, досягнення

економічних критеріїв, необхідних для набуття членства в ЄС; упровадження загальнонаціональних програм з медіакультури.

Актуальність стану освіти і в безпосередньому безпековому вимірі додатково зростає в умовах іноземної агресії: освіта виступає одним із ключових чинників забезпечення здатності та готовності громадян до служби у лавах Збройних Силах України та належного стану оборонно-промислового потенціалу. А цифрова трансформація безперервної освіти здатна пришвидшити безпекові процеси в Україні.

Комплексний підхід до формування системи цифрової безперервної освіти на основі ІКТ і ЦТ є критичним для набуття цифрових компетентностей і забезпечення національної безпеки. Такий підхід дозволить створити цифровий освітній простір, який сприятиме розвитку інформаційної грамотності та критичного мислення у всіх груп населення.

Основними аспектами комплексного підходу до цифрової безперервної освіти для забезпечення національної безпеки є:

— Широке охоплення аудиторії (створення програм і навчальних курсів, які будуть доступними для різних вікових груп та соціальних категорій, починаючи з дітей і закінчуючи людьми похилого віку).

— Постійне оновлення змісту (урахування швидкозмінюваних технологічних та цифрових трендів для постійного оновлення змісту освітніх програм і навчальних матеріалів).

— Розвиток цифрових навичок (навчання цифровим навичкам, таким як критичне мислення, аналітичність, безпека в Інтернеті, основи кібербезпеки та інші, які є ключовими для ефективного використання цифрових технологій та захисту особистих даних).

— Інтеграція інноваційних технологій (використання передових інформаційних та комунікаційних технологій для створення інтерактивних і ефективних освітніх середовищ).

— Співпраця з галузевими експертами (залучення експертів з кібербезпеки та інших сфер для розробки курсів та програм, які відповідають сучасним викликам цифрового світу).

Цей комплексний підхід допоможе створити ефективну систему цифрової безперервної освіти, яка не лише сприятиме розвитку цифрових компетентностей у населення, але й буде важливим чинником у забезпеченні національної безпеки та захисту інформаційних ресурсів країни.

Список використаних джерел

1. Lengrand P. An Introduction to Lifelong Education. Paris : UNESCO, 1975. P. 157.
2. Сердюк Н. М., Фогель Т.М. Безперервна освіта як чинник конкурентноспроможності майбутніх фахівців. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2020. № 70. Т. 3. С. 67-71. URL: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.70-3.12>
3. Stolterman, Erik; Croon Fors, Anna (2004). Information Technology and the Good Life. Information systems research: relevant theory and informed practice. p. 689. ISBN 1-4020-8094-8.

4. Saienko, V., Kurysh, N., & Siliutina, I. Digital competence of higher education applicants: new opportunities and challenges for future education. *Futurity Education*. 2022. № 2. Iss. 1. P. 37–46. URL: <https://doi.org/10.57125/FED/2022.10.11.23>
5. Курлянд, З.Н. Теорія і методика професійної освіти. Київ: Знання. 2012. с. 390.
6. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
7. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/vru-prijnyala-u-pershomu-chitanni-proyekt-zu-pro-osvitu-doroslih>
8. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/stimulating-digital-innovation-for-growth-and-inclusiveness_5j1wqvhg3131-en
9. Kyrychenko G., Kucherenko V. Problems of introducing digitalization into the Ukrainian education system National Resilience as a strategy for ensuring national security: military challenges and the latest concepts of the international security environment. Monograph. Opole: Academy of Applied Sciences University of Management and Administration in Opole. 2023. ISBN 978-83-66567-52-8; p. 280-289.
10. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56 «Деякі питання цифрового розвитку». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP190056>
11. Постанова Кабінету Міністрів України від 8 липня 2020 р. № 595 «Про утворення Міжгалузевої ради з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KP200595>.
12. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>
13. Проект Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/konserciya-cifrovoyi-transformaciyi-osviti-i-nauki-monzaprosnyue-do-gromadskogo-obgovorennya>.
14. Програма діяльності Кабінету Міністрів України, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471. Офіційний вісник України. 2020. № 50, ст. 1571.
15. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. МОН України, 2021. 72 с.
16. Joel I. Klein, Condoleezza Rice, Julia C. Levy. U.S. Education Reform and National Security (Independent Task Force Report No. 68). New York: Council on Foreign Relations Press. March 2012. 120 p.
17. Стратегія національної безпеки України (затверджена Указом Президента України від 6 травня 2015 р. «Про Стратегію національної безпеки України») URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/287/2015#n14>.

Матюха Вікторія Анатоліївна

викладач англійської мови, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права

ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет ім. акад. Ю. Бугая»

Чернігів, Україна

ORCID: 0000-0002-2617-2340

УДК 351

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОСВІТІ

***Анотація.** У світі, де технологічний прогрес набирає обертів, галузь освіти переживає перехідну епоху цифрової трансформації. Цей непередбачуваний, але непередбачено стимулюючий процес поширює свої впливи на кожний аспект навчання та навчального середовища. Злиття цифрових інновацій з традиційними методами навчання руйнує звичні шаблони, що склалися протягом століть. З одного боку, ця трансформація відкриває перед нами нові горизонти можливостей для покращення доступності та якості освіти. Але з іншого боку, вона ставить перед освітніми системами нові, непередбачені виклики, на які доведеться давати відповідь миттю.*

У цьому науковому надбанні розглянуто і проаналізовано найрізноманітніші аспекти цифрової трансформації в освіті, зосереджуючись на її викликах та надзвичайних можливостях. Перший розділ присвячено вивченню сучасних технологій, які вже застосовуються в освітній сфері, а також проведеному аналізу тенденцій їхнього розвитку.

Другий розділ охоплює основні виклики, які виникають перед освітніми системами в контексті цифрової трансформації, такі як необхідність адаптації до нових технологій, проблеми забезпечення безпеки даних та розбіжності в доступі до цифрових ресурсів.

У третьому розділі робиться акцент на можливостях, які відкриває перед освітою цифрової трансформації. Яка включає в себе індивідуалізоване навчання, розвиток дистанційного навчання, використання віртуальної реальності та інші інноваційні методи.

У завершальному розділі розглядаються перспективи розвитку цифрової освіти, включаючи роль вчителя, методи оцінювання та вплив штучного інтелекту.

***Мета** цього наукового доробку полягає в розкритті та оцінюванні значущості цифрової трансформації для освіти, а також в ідентифікації способів подолання викликів і максимізації її потенціалу для поліпшення навчального процесу у всій його різноманітності та складності.*

Цей наукове надбання призначене для широкого кола читачів, включаючи науково-педагогічних та педагогічних працівників, дослідників у сфері освіти, аспірантів, студентів. Він пропонує глибокий аналіз сучасних

тенденцій та викликів у сфері цифрової трансформації в освіті та висвітлює можливі шляхи подолання цих викликів та максимізації її потенціалу.

Завдяки високому рівню досліджень та аналізу, представленою в монографії, читачі зможуть отримати глибше розуміння сучасних тенденцій у цифровій освіті та переваг, які вона може принести. Це допоможе їм впроваджувати нові інновації та покращувати якість навчання в своїх установах або власній практиці.

Ключові слова: цифрова трансформація, освіта, інновації, способи подолання викликів, поліпшення навчального процесу.

1. Огляд сучасних технологій в освіті.

Роль технологій в освітньому процесі

У першому підрозділі ми зануримося у вивчення ключової ролі, яку відіграють технології у сучасному освітньому процесі. Від зародження книгодрукування до цифрової ери, технології завжди впливали на те, як ми вчимося та як викладається матеріал. Тепер, у світі змін, де інтернет, штучний інтелект та інші передові технології стають неодмінною частиною нашого повсякденного життя, їх вплив на освіту стає ще більш прогресивним та значущим.

Технології трансформують спосіб, яким ми сприймаємо знання та спілкуємося з ним. Вони відкривають широкий доступ до інформації через Інтернет та електронні ресурси, дозволяючи нам вивчати будь-який предмет в будь-якому місці та часі. Крім того, технології впливають на спосіб, яким викладачі презентують матеріал та взаємодіють зі студентами. Вони дозволяють створювати інтерактивні уроки, використовувати відеоматеріали та інші мультимедійні засоби для залучення уваги та покращення засвоєння умінь та навичок.

Не можна знехтувати і важливість технологій у підтримці індивідуалізованого навчання. Завдяки різноманітним платформам та програмним засобам, кожен учень може мати доступ до навчального матеріалу, який відповідає його потребам та темпу навчання. Це дозволяє підвищити ефективність навчання та забезпечити кожному учневі можливість досягти свого повного потенціалу. [5, с.18]

Отже, роль технологій у сучасному освітньому процесі не може бути переоцінена. Вони стали невід'ємною частиною навчання та навчального середовища, які не лише полегшують доступ до знань, але й революціонізують сам спосіб, яким ми вчимося та викладаємо.

Сучасні цифрові інструменти та платформи в освіті

Глибше зануримося у світ сучасних цифрових інструментів та платформ, які використовуються в освіті. Сучасна технологія дозволяє створювати неймовірні можливості для навчання та сприяє активному залученню студентів у навчальний процес. [4, с.60]

Перш за все, варто звернутися до онлайн-платформ, які надають доступ до величезного обсягу навчальних ресурсів. Майданчики, такі як Coursera, edX та Udemy, пропонують курси від провідних університетів та експертів у різних галузях, що дозволяє студентам здобувати нові знання відомими та досвідченими фахівцями. Крім того, ці платформи часто мають інтерактивні елементи, тести та завдання для практики, що сприяє більш глибокому засвоєнню матеріалу.

Розвиток віртуальної реальності (VR) та розширеної реальності (AR) також відкриває нові можливості в освіті. Віртуальні тури та імітації дозволяють студентам докладніше вивчати складні концепції та практикувати навички у безпечному та контрольованому середовищі.

Ще одним головним інструментом є розумні дошки та системи відеоконференцій. Вони дозволяють викладачам взаємодіяти зі студентами у режимі реального часу, представляти матеріал та навіть проводити відкриті дискусії, незважаючи на відстань. Це особливо корисно у випадках дистанційного навчання або коли студенти знаходяться в різних часових поясах.

Отже, сучасні цифрові інструменти та платформи в освіті відкривають нові можливості для навчання та сприяють активному взаємодії студентів у навчальному процесі. Вони стають не лише доповненням до традиційного навчання, але й справжнім каталізатором для його революції.

Тенденції розвитку технологій в освіті

Давайте розглянемо найбільш важливі та перспективні тенденції у розвитку технологій в сфері освіти. Швидкий технологічний прогрес надає нам нові можливості та виклики, які впливають на те, як ми навчаємося та надаємо знання.

Перша тенденція полягає у зростанні використання штучного інтелекту (ШІ) в освіті. ШІ може допомогти в адаптації навчального матеріалу до індивідуальних потреб кожного учня, рекомендувати персоналізовані завдання та методи навчання, а також аналізувати прогрес кожного студента. Це дозволяє підвищити ефективність навчання та забезпечити кожному учневі оптимальні умови для успішного опанування нового матеріалу.

Другою тенденцією є зростання використання мобільних технологій у навчальних цілях. З розвитком смартфонів та планшетів, студентам стає легше отримувати доступ до навчального матеріалу в будь-якому місці та часі. Мобільні додатки та платформи дозволяють створювати інтерактивні уроки, використовувати гейміфікацію для стимулювання навчання та сприяти співпраці між студентами.

Третя тенденція вказує на розвиток віртуальної та змішаної реальності. Віртуальні та змішані навчальні середовища дозволяють студентам поглиблено досліджувати складні концепції та отримувати практичний досвід у безпечному віртуальному середовищі. Це особливо корисно для навчання у сферах, де доступ до реальних об'єктів або лабораторій обмежений.

Загалом, технології продовжують революціонізувати освіту, відкриваючи перед нами нові можливості та перетворюючи спосіб, яким ми навчаємося та надаємо знання. Використання штучного інтелекту, мобільних технологій та віртуальної реальності лише посилює наш потенціал для досягнення нових вершин у навчанні.

2. Виклики цифрової трансформації в освіті

Адаптація традиційних освітніх систем до цифрового середовища

Розгляд того, як традиційні освітні системи пристосовуються до цифрового середовища, натякає на цілу каскаду складних викликів, які нам доведеться опановувати. Перш за все, маємо діло з питанням адаптації до швидкозмінюваного характеру технологій. Цифрові інструменти та платформи розвиваються так швидко, що іноді важко вловити їхню значимість. Заклади освіти та педагоги повинні бути готові постійно покращувати свої знання та навички, щоб ефективно використовувати нові технології у навчальному процесі.

Другий виклик полягає в забезпеченні доступності та рівності в цифровому навчанні. Відчуття цифрового розриву може виникнути, коли деякі студенти мають доступ до високоякісних цифрових ресурсів, тоді як інші змушені обходитись обмеженими можливостями через відсутність доступу до необхідного обладнання чи Інтернету. Розв'язання цього питання потребує не лише технологічних інновацій, але й політичних та соціальних зусиль для забезпечення рівного доступу до освіти для всіх.

Крім того, ми зустрічаємось з проблемою забезпечення безпеки та конфіденційності даних у цифровому середовищі. Збільшення кількості особистої інформації, яка обробляється та зберігається в цифровій формі, створює нові виклики з питань кібербезпеки. Організації та навчальні заклади повинні приділяти особливу увагу заходам безпеки даних, щоб захистити приватність своїх студентів та забезпечити безпеку їхніх особистих даних.

Отже, адаптація традиційних освітніх систем до цифрового середовища породжує цілий комплекс викликів, від технологічної оновлення до забезпечення рівності та конфіденційності даних. Розв'язання цих викликів вимагає спільних зусиль усіх учасників освітнього процесу та широкого обговорення та співпраці.

Проблеми безпеки та конфіденційності даних в цифровому освітньому середовищі

Проблеми безпеки та конфіденційності даних в цифровому освітньому середовищі є важливим аспектом, який справедливо викликає серйозну турботу. Це зрозуміло з врахуванням того, що освіта створює майбутнє, в якому реалізуватимуться мрії майбутніх лікарів, вчених, інженерів та інших професіоналів, які будуть визначати хід подій у світі. Однак виникає проблема, оскільки ці дані потрапляють у цифровий простір, де вони можуть бути легко схильні ризикам та загрозам.

Однією з найбільших перешкод у цьому є безпека. Незалежно від того, чи йдеться про платформу для навчання онлайн, таку як Google Classroom або Moodle, або електронний навчальний матеріал, такий як відеоуроки на YouTube або онлайн-курси на платформах Coursera чи edX, цифрове середовище потребує вдосконалених заходів безпеки. Наприклад, платформи для навчання онлайн повинні мати захист від несанкціонованого доступу до матеріалів курсів, а також забезпечувати конфіденційність даних студентів, таких як електронна пошта, паролі та інша особиста інформація.

Прикладом може бути використання двофакторної автентифікації для входу на платформу або шифрування конфіденційних даних, які передаються між користувачами та сервером платформи. Окрім того, важливою є наявність системи моніторингу та виявлення порушень безпеки для вчасного виявлення та реагування на потенційні загрози.

Головне питання полягає в тому, чи маємо ми достатньо ресурсів та експертизи, щоб забезпечити цю безпеку? Наприклад, чи є в установі достатньо кваліфікованих ІТ-спеціалістів для вдосконалення та підтримки безпеки цифрового освітнього середовища? Чи існують достатні фінансові ресурси для впровадження та підтримки сучасних заходів безпеки? Ці питання варто розглядати більш докладніше, оскільки безпека даних в цифровому освітньому середовищі є критично важливою для захисту приватності та інформаційної безпеки всіх учасників навчального процесу.

Ще однією серйозною проблемою є конфіденційність освітніх даних. Академічні досягнення та особисті дані студентів, такі як імена, адреси, номери телефонів, а також результати тестів та оцінки, можуть бути надзвичайно вразливими. Забезпечення захисту цих даних від несанкціонованого доступу та збереження їх конфіденційності є критично важливою вимогою для будь-якої освітньої системи.

Наприклад, уявімо ситуацію, коли база даних університету, яка містить особисті дані студентів, стає жертвою кібератаки. Хакери отримують доступ до цих даних і можуть використовувати їх для шахрайства або крадіжки ідентичності. Це може вкрай зашкодити як самим студентам, так і репутації університету.

Крім того, неправильне використання або розголошення конфіденційних даних студентів може призвести до порушення їхньої приватності та викликати серйозні етичні проблеми. Наприклад, якщо викладачі неправомірно розголошують особисту інформацію про студентів, це може викликати недовіру для них. [7, с.215]

Отже, проблеми безпеки та конфіденційності даних в цифровому освітньому середовищі — це реальні виклики, які потребують серйозного уваги та розв'язання. І це не просто питання технологій, але й етики, політики та захисту прав людини.

Доступність та нерівності в доступі до цифрової освіти

Проблема доступності до цифрової освіти є викликом, який стоїть перед нами як серйозний соціальний та економічний проблема, і його

неможливо ігнорувати. Незважаючи на те, що технології швидко розвиваються, доступ до них не є рівним для всіх. Це підносить питання: чи всі мають рівний доступ до цього широкого спектру можливостей?

Звичайно, з поширенням сучасних технологій доступ до інтернету і комп'ютерів стає все більш широким, але все ж є нерівності, які важко ігнорувати. Наприклад, деякі студенти, особливо ті, хто живе в сільській місцевості, можуть стикатися з обмеженим доступом до комп'ютерів або Інтернету через віддаленість від місць з високою технологічною інфраструктурою. Фінансові обмеження також можуть ускладнювати ситуацію, адже не всі сім'ї можуть собі дозволити придбати сучасні комп'ютери або оплатити інтернет-підключення.

Такі нерівності в доступі можуть стати серйозною перешкодою на шляху до освіти для багатьох студентів, особливо тих, хто вже знаходиться у вразливих групах. Тому важливо виробляти стратегії, які забезпечать рівний доступ до цифрової освіти для всіх учасників освітнього процесу, незалежно від їхнього становища або регіону проживання.

Крім того, важливо враховувати доступність для людей з обмеженими можливостями. Наприклад, чи можуть люди з вадами зору або слуху легко користуватися цифровими платформами для навчання? Це питання стає особливо актуальним у контексті цифрової трансформації в освіті. Однак, на щастя, існують технологічні рішення та адаптації, які можуть полегшити доступ до освітніх ресурсів для цієї категорії людей. Наприклад, спеціальні програми для осіб з проблемами зору та слуху можуть забезпечити текстові або аудіо-версії матеріалів, а також використовувати голосові помічники для полегшення навчання. Також можуть бути розроблені спеціальні інтерфейси та клавіатури для людей з фізичними обмеженнями, щоб забезпечити їм комфортне користування цифровими платформами. [3, с.119]

Ще однією проблемою є доступність мов. У світі, де мови різняться від країни до країни, від регіону до регіону, важливо, щоб цифрова освіта була доступною для всіх мовних спільнот. Це може включати переклад матеріалів на різні мови, розробку мультимовних інтерфейсів для платформ навчання, а також підтримку мовної різноманітності в контенті. Наприклад, платформи для навчання можуть пропонувати можливість вибору мови для користувачів та автоматично адаптувати інтерфейс та матеріали навчання до обраної мови. Такі заходи допомагають забезпечити доступність цифрової освіти для різних мовних спільнот та сприяють їхньому інклюзивному навчанню.

Таким чином, доступність та нерівності в доступі до цифрової освіти — це важлива проблема, яка потребує уваги та вирішення. Ми повинні працювати над забезпеченням того, щоб кожна людина, незалежно від її фінансового стану, географічного положення, обмежень чи мови, мала можливість отримати доступ до якісної цифрової освіти.

3. Можливості цифрової трансформації в освіті

Персоналізоване навчання та адаптивність до потреб учнів

Можливості цифрової трансформації в освіті — це справжній перехід в майбутнє, де кожен учень може мати навчальний досвід, створений спеціально для нього. Однією з ключових можливостей цифрової трансформації є персоналізоване навчання та адаптивність до потреб учнів.

Персоналізоване навчання - це більше, ніж просто процес передачі знань. Це підхід, який ставить учня в центр уваги, враховуючи його унікальні потреби, інтереси та індивідуальні особливості. На відміну від традиційного масового підходу, де всі учні отримують однаковий набір інформації та завдань, персоналізоване навчання ставить за мету адаптувати навчальний процес до кожного учня, забезпечуючи йому оптимальні умови для навчання та розвитку.

Наприклад, уявімо, що в класі є учень, який швидко засвоює матеріал та шукає виклики. Для нього можуть бути розроблені ускладненні завдання або додаткові проекти, які спрямовані на розвиток його аналітичних та творчих здібностей. У той же час, інший учень, який має важкості з концентрацією, може отримувати індивідуальну підтримку та додаткові пояснення вчителя. Такий підхід дозволяє кожному учневі навчатися на своєму власному рівні та відповідно до його потреб, що максимально сприяє його навчанню та розвитку.

Крім того, з розвитком технологій і аналізу даних, персоналізоване навчання стає ще більш доступним. Наприклад, інтерактивні навчальні платформи можуть використовувати алгоритми машинного навчання для адаптації матеріалів до індивідуальних потреб кожного учня, надаючи персоналізовані рекомендації та завдання. Такі інновації відкривають нові можливості для створення ефективних навчальних середовищ, де кожен учень може розкрити свій потенціал і досягти успіху.

Адаптивність до потреб учнів є ключовим аспектом цифрової трансформації в освіті, оскільки вона дозволяє забезпечити індивідуалізований підхід до навчання для кожного учня. Навчальна програма може адаптуватися до змінних потреб та здібностей кожного учня, надаючи йому оптимальні умови для успішного засвоєння матеріалу.

Наприклад, якщо учень має проблеми з розумінням певної теми або концепції, адаптивна навчальна програма може автоматично надати додаткові вправи, відео або пояснення, які допоможуть йому краще зрозуміти матеріал. Це може включати інтерактивні вправи для закріплення знань, додаткові матеріали для самостійного вивчення або навіть індивідуальні консультації з вчителем через відеозв'язок.

Такий підхід дозволяє учням навчатися у власному темпі та відповідно до їхніх потреб, що може значно підвищити їхню мотивацію та успішність. Крім того, адаптивність до потреб учнів сприяє більш ефективному використанню часу навчання, оскільки учні можуть сконцентруватися на тих аспектах матеріалу, які для них найбільш важливі та цікаві. Таким чином, цей підхід допомагає створити більш індивідуалізоване та ефективне навчальне середовище для кожного учня.

Отже, персоналізоване навчання та адаптивність до потреб учнів — це можливості, які відкриваються завдяки цифровій трансформації в освіті. Ці підходи дозволяють кожному учневі максимально використовувати свій потенціал та досягати успіху у навчанні.

Розширені можливості дистанційного навчання та онлайн-ресурсів

Цифрова трансформація дозволяє створювати навчальні програми та ресурси, які стають доступними з будь-якого місця та у будь-який час, розширюючи можливості навчання для мільйонів людей по всьому світу.

Однією з ключових переваг дистанційного навчання є його гнучкість, яка дає учням можливість навчатися у своєму власному темпі та відповідно до власного графіку. Наприклад, студент може вирішити, коли саме він хоче вивчати матеріал - вранці, ввечері або навіть в нічний час, залежно від своєї продуктивності та зайнятості. Крім того, він може обирати місце для навчання - буде це дім, кав'ярня або громадська бібліотека.

Ця гнучкість особливо важлива для тих, хто має зайнятий графік, наприклад, людей, які працюють на повний робочий день або мають сімейні обов'язки. Вони можуть навчатися у вільний від роботи час, без необхідності відвідувати фізичні аудиторії. Крім того, дистанційне навчання дає можливість отримати освіту тим, хто проживає у віддалених регіонах, де доступ до традиційних навчальних закладів може бути обмеженим. Наприклад, люди, які живуть в маленьких селах або на віддалених островах, можуть мати можливість отримати вищу освіту через інтернет, що відкриває перед ними нові перспективи та можливості кар'єрного зростання. Таким чином, гнучкість дистанційного навчання дозволяє більшому колу людей отримати доступ до якісної освіти, незалежно від їхнього місця проживання або робочого графіка.

Крім того, розширені онлайн-ресурси надають доступ до великого розмаїття навчальних матеріалів та курсів у різних областях знань. Учні можуть вибирати з різних форматів навчання, що включають в себе відеоуроки, тексти, віртуальні лабораторії, інтерактивні вправи, відкриті лекції та вебінари. Наприклад, вони можуть слухати лекції від світових експертів у своїй галузі на платформах, таких як TED Talks, а потім перейти до виконання практичних завдань на спеціалізованих сайтах або платформах для онлайн-курсів, таких як Coursera чи Udemy. [2, с.142]

Ця різноманітність ресурсів дозволяє учням адаптувати своє навчання згідно зі своїми потребами та інтересами. Наприклад, якщо учень віддає перевагу візуальному способу навчання, він може скористатися відеоуроками або віртуальними лабораторіями для кращого розуміння матеріалу. У той же час, якщо він більше схильний до аудіо-варіантів, то може використовувати аудіо-лекції чи подкасти. Такий різноманітний набір ресурсів дозволяє кожному учневі знайти найефективніший спосіб навчання, що сприяє засвоєнню знань та розвитку навичок.

Також важливо відзначити, що дистанційне навчання та онлайн-ресурси мають потенціал сприяти побудові глобальної спільноти навчання.

Це означає, що учні та викладачі з усього світу можуть знаходитися у віртуальному просторі, обмінюючись знаннями та досвідом, співпрацюючи над проектами та вирішуючи складні завдання разом.

Наприклад, студент з Японії може приєднатися до групового проекту зі студентами з Сполучених Штатів або Індії через спеціалізовані онлайн-платформи. Вони можуть обговорювати проблеми та шукати рішення разом, використовуючи свої різноманітні підходи та перспективи. Такі спільні проекти можуть створити унікальні можливості для взаємного навчання та розвитку, а також сприяти розумінню та взаємній підтримці між культурами та національностями.

Отже, дистанційне навчання та онлайн-ресурси відкривають двері до нових форм співпраці та взаємодії, що допомагають створити глобальну спільноту навчання, що базується на обміні знаннями та взаємному розвитку.

Використання віртуальної реальності та інших інноваційних технологій для підвищення ефективності навчання

Використання їх може перевернути уявлення про навчання та підвищити ефективність освітнього процесу. Віртуальна реальність (VR) дозволяє учням відчувати імерсійне середовище, в якому вони можуть взаємодіяти з навчальним матеріалом у реальному часі. Наприклад, студенти можуть відвідати історичні події або віртуальні лабораторії для вивчення складних наукових концепцій.

Крім віртуальної реальності, інші інноваційні технології, такі як розширена реальність (Augmented Reality - AR), змішана реальність (Mixed Reality - MR), і штучний інтелект (Artificial Intelligence - AI) також можуть бути використані для підвищення ефективності навчання.

Наприклад, AR може накладати віртуальні об'єкти на реальний світ, створюючи інтерактивні навчальні дослідження або ігри, що стимулюють інтерес та активність учнів. MR може комбінувати реальні та віртуальні об'єкти, створюючи унікальні середовища для експериментів та досліджень.

Що стосується штучного інтелекту, він може допомогти адаптувати навчальні програми та матеріали до індивідуальних потреб кожного учня, аналізуючи їхній прогрес та використовуючи персоналізовані підходи до навчання.

Отже, використання віртуальної реальності та інших інноваційних технологій може значно підвищити ефективність навчання, забезпечуючи учням доступ до імерсійних, інтерактивних та персоналізованих навчальних досвідів.

4. Перспективи розвитку цифрової освіти

Трансформація ролі викладача в цифровому середовищі

Перспективи розвитку цифрової освіти приводять до переформулювати роль викладача в цифровому середовищі. Технологічні зміни в освіті створюють нові можливості для викладачів, але й поставляють перед ними нові виклики та завдання.

З одного боку, викладачі стають фасилітаторами навчального процесу, які сприяють створенню стимулюючого та інтерактивного навчального середовища. Вони використовують технології для створення унікальних навчальних матеріалів, сприяючи активній участі учнів у процесі навчання та розвитку їхніх навичок.

З іншого боку, викладачі повинні володіти навичками використання цифрових інструментів та платформ, а також мати знання про їхні можливості та обмеження. Вони відповідають за вибір та вдосконалення технологічних ресурсів для навчання, а також за оцінку їхньої ефективності та впливу на навчальний процес. [1, с.67]

У цифровому середовищі роль викладача також полягає в підтримці студентів у їхньому особистісному та професійному розвитку, стимулюванні креативності та критичного мислення, а також у вирішенні проблем та конфліктів, які можуть виникнути під час навчання у віртуальному або гібридному форматі.

Розвиток нових методів оцінювання та аналізу успішності студентів

Технології надають можливість викладачам та закладам освіти вдосконалити процес оцінювання та здійснити більш об'єктивний та ретельний аналіз успішності учнів.

Одним з інноваційних підходів є використання адаптивних тестів, які автоматично підлаштовуються до рівня знань кожного учня. Це дозволяє отримати більш точну оцінку компетенцій та рівня розуміння матеріалу. Крім того, використання аналітики даних дозволяє викладачам стежити за прогресом кожного студента та ідентифікувати його сильні та слабкі сторони для подальшого індивідуального підходу до навчання.

Додатково, розвиток відео та аудіоінструментів дозволяє створювати зручні та інтерактивні форми оцінювання, такі як відеорецензії, аудіопрезентації чи віртуальні демонстрації навичок. Це дозволяє студентам продемонструвати свої знання та вміння у більш креативному та ефективному способі.

Зрозуміло, що нові методи оцінювання та аналізу успішності студентів не тільки забезпечують більш об'єктивну та докладну оцінку знань, але й сприяють залученню їх до активного навчання та стимулюють до саморозвитку. Такий підхід допомагає створити навчальну атмосферу, де кожен студент може максимально реалізувати свій потенціал та досягти успіху.

Вплив штучного інтелекту на навчальний процес та індивідуальний розвиток

Вплив штучного інтелекту на навчальний процес та індивідуальний розвиток є вагомим та перспективним. Штучний інтелект допомагає перетворити традиційну систему освіти, надаючи інноваційні можливості для підвищення ефективності та доступності навчання.

Однією з ключових переваг штучного інтелекту є його здатність адаптуватися до потреб кожного студента. Алгоритми машинного навчання

можуть аналізувати дані про навчальний прогрес кожного студента та автоматично підлаштовувати навчальні програми та завдання до їхніх індивідуальних потреб та рівня знань. Це дозволяє забезпечити більш ефективно навчання, адаптоване до конкретних особливостей кожного студента.

Крім того, штучний інтелект може впливати на навчальний процес, надаючи викладачам та студентам доступ до нових технологічних інструментів та ресурсів. Наприклад, використання чат-ботів та віртуальних асистентів може сприяти покращенню комунікації між викладачами та студентами, надавати швидку підтримку та відповіді на запитання, а також спрощувати процес організації навчальних матеріалів та завдань.

Зрозуміло, що штучний інтелект не лише впливає на навчальний процес, але і відкриває нові можливості для індивідуального розвитку. Штучний інтелект може надавати персоналізовані рекомендації щодо кар'єрного розвитку, допомагати у створенні індивідуальних навчальних планів та підтримувати учнів у досягненні їхніх особистих та професійних цілей.

Висновок. У цьому науковому доробку досліджено широкий спектр аспектів цифрової трансформації в освіті, від огляду сучасних технологій до вивчення їхнього впливу на навчальний процес та індивідуальний розвиток студентів. Розглянуті виклики та можливості, а також перспективи розвитку цифрової освіти дають нам глибоке розуміння важливості цього явища та його потенціалу для майбутнього освіти.

Список використаних джерел

1. Базелюк О. Цифрове освітнє середовище коледжу як умова ефективного переходу на дистанційне навчання // *Редакційна колегія*. – С. 67.
2. Бунда О. М. Діяльність закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації України // *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації*. – Київський національний університет технологій та дизайну, 2023. С. 139–144.
3. Войтович Н. М., Заїка Т. П., Штангрет Г. З. Аналіз перспектив та ризиків цифровізації вищої освіти України (виміри глобалізації) // *Академічні візії*. – 2023. №. 18. С. 117–122.
4. Карташова Л. А., Пліш І. В. «Цифровий вихор» як чинник неперервних світових трансформацій в освіті // *ББК ч74. 202.5+ 74.6 Ц 40. 2021*. С. 60.
5. Левицька А. І. Застосування інноваційних підходів до мовної адаптації іноземних студентів у медичному університеті під час дистанційного навчання *Міжнародна науково-практична конференція “Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій та суспільства”* м. Біла Церква, 1 листопада 2023. С. 16–18.
6. Левицька А.І. Дистанційне викладання іноземних мов у медичному університеті *Інноваційна педагогіка*. Одеса, 2023 № 62. Ч. 2. С. 51–54 .
7. Пригодій М. Проблеми цифрової трансформації країн ЄС у контексті освітніх викликів // *Розвиток сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації*. 2023. С. 215.

Михалко Олег Станіславович

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика

ORCID: 0009-0001-9197-2854

Завада Оксана Григорівна

магістр з державного управління, завідувач навчальним кабінетом кафедри ракетних військ факультету ракетних військ і артилерії Національної академії сухопутних військ імені Петра Сагайдачного

ORCID : [0000-0002-6296-5831](https://orcid.org/0000-0002-6296-5831)

УДК 351

АНАЛІЗ РИЗИКІВ КОРУПЦІЇ У ЛІЦЕНЗУВАННІ, ЯКЕ НАДАЄТЬСЯ ПРАВООХОРОННИМИ ОРГАНАМИ

Анотація. У статті проаналізовано ризики корупції у ліцензуванні, яке надається правоохоронними органами. Відзначено, що в Україні основними правоохоронними органами, що формують механізм державного управління ліцензійної діяльності, є Міністерство внутрішніх справ України, Служба безпеки України та Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Представлено перелік сигналів корупції у сфері ліцензування, яке надається правоохоронними органами. Відзначено, що корупційні схеми можуть бути складними та непрозорими, з використанням заплутаних угод, численних суб'єктів та залученням цілої низки учасників. Виділено чинники, які сприяють виникненню корупції в цілому та серед співробітників правоохоронних органів зокрема. Класифіковано ризики відповідно до типу корупції у сфері ліцензування, яке надається правоохоронними органами. Наголошено на тому, що у той час як обмеження повноважень правоохоронних органів у видачі ліцензій є недоцільним у поточних умовах, а підвищення відповідальності вимагає залучення великого обсягу законодавчого та виконавчого «ресурсу», створення правильної мотивації є оптимальною стратегією. Констатовано, що у сфері ліцензування правоохоронних органів корупційні ризики можуть мати серйозні наслідки, оскільки ці органи виконують важливу роль у забезпеченні правопорядку та безпеки. Відзначено, що отримання хабаря або корупційної винагороди, недотримання процедур, використання посередників, непрозорість рішень є одними із головних ризиків корупції у сфері ліцензування, яке надається правоохоронними органами. Зроблено висновок про те, що у контексті глобальних зусиль у боротьбі з корупцією та дотриманням принципів правової держави, розвиток ефективних стратегій та механізмів запобігання корупції у сфері

ліцензування правоохоронних органів є важливим завданням для зміцнення демократії та доброчесності в країні.

Ключові слова: *корупція, ризики корупції, ліцензування, правоохоронні органи.*

Постановка проблеми. Серед основних сфер, де корупція відзначається як часте явище, є ліцензування та видача дозволів на ведення бізнесу – зокрема, це стосується виробництва та торгівлі зброєю, обороту прекурсорів та наркотичних засобів, ліцензування охоронної діяльності, видачі ліцензій на перевезення великогабаритних вантажів тощо. Факт участі правоохоронних органів у такому ліцензуванні ускладнює відповідний «корупційний ландшафт», зважаючи на специфічні корупційні ризики, властиві правоохоронним органам. Корумпованість правоохоронних органів відрізняється від корумпованості інших сфер життєдіяльності суспільства тим, що особи, покликані їй протистояти, впливають на ефективність такої протидії та можуть звести її до нуля чи певного мінімуму, а також вплинути на виявлення іншої злочинності. Відмінною особливістю корупції в правоохоронних органах є її більша суспільна небезпека, ніж небезпека корупції в інших сферах. Згідно з даними міжнародних аналітичних організацій найбільш корумпованими в Україні є правоохоронні органи [1]. З урахуванням того, що саме ці органи здійснюють ліцензійну діяльність, аналіз ризиків корупції для цієї сфери є особливо актуальним.

Аналіз останніх досліджень. Попри значну кількість наукових праць про корупцію, що постійно розширюється, більшість авторів розглядають соціально-політичні, кримінологічні, кримінально-правові та кримінально-процесуальні аспекти боротьби з корупцією у сфері ліцензування, що надається правоохоронними органами, та відповідною корупційною злочинністю, і лише частково порушують питання її детермінації. Не применшуючи значення проведених наукових розробок, відзначимо, що вони мають досить розрізнений характер і не повною мірою виявляють комплекс детермінант корупції, не розглядають їх в історичному розвитку, нерідко містять дискусійні тлумачення та висновки, що певною мірою негативно відбивається на заходах боротьби з корупцією. Також недостатньо розкрито питання загального та спеціального попередження корупції, у тому числі заходами організаційного та соціального характеру. У зв'язку з цим розгляд зазначених питань має найважливіше значення для розуміння суті корупції та корупційної злочинності, розробки рекомендацій щодо вдосконалення боротьби з нею, насамперед щодо її попередження.

Тут доречно навести думку дослідників, зокрема, Тіма Прензлера про те, що корупція як суспільно-правове явище, у тому числі й корупція співробітників правоохоронних органів, проявляється внаслідок як загальних соціальних процесів, так і суто специфічних обставин, що зумовлюють зосередження владних та розпорядчих повноважень посадових осіб та безконтрольність реалізації цих повноважень [2].

До того, як цілком вірно зазначають експерти, зв'язок між корупцією та умовами, що її породжують, носить двосторонній і взаємозумовлений характер. Так, корупціогенні чинники лише посилюють корупцію, а тому їх виявлення та ліквідація сприятимуть зниженню рівня корупції у суспільстві. Одночасно широке поширення корупції саме собою посилює всі проблеми суспільства та держави, перешкоджаючи тим самим їх своєчасному та ефективному вирішенню [3].

Корупція в широкому сенсі визначається як зловживання службовим становищем для приватної вигоди [4]. Існує загальний консенсус серед вчених, що це має багатовимірний і згубний вплив, включаючи економічну нестабільність, соціальну нерівність, неефективність і марнотратство ресурсів [5]. Ряд авторів наводять деякі психологічні риси, що найчастіше зустрічаються, та властиві колективам співробітників правоохоронних органів, які підвищують рівень корупційних ризиків [6]:

1. Несприятливий стан морально-психологічного клімату у колективі. Як правило, прогалини та недоліки, допущені керівником в організації індивідуально-виховної роботи в колективі, використовуються корупціонерами для реалізації своїх протиправних дій.

2. «Корпоративна етика» серед співробітників («кругова порука»). Зазвичай, її виникненням у колективі займаються особи, прямо чи опосередковано причетні до корупційних правопорушень. Самі дії щодо створення в колективі атмосфери такої «корпоративної етики», як правило, мають навмисний характер і спрямовані насамперед на приховування скоєних протиправних діянь.

Також варто зазначити, що з розширенням ліцензійних повноважень правоохоронних органів на зміну неформальним платежам поступово приходять форми корупційних відносин, які можливі та без прямої фінансової винагороди, але при цьому передбачають тривалі стійкі контакти між двома сторонами та механізм «віддачування» послугою за послугу. Зміна характеру неформальних відносин між правоохоронними органами та іншими суб'єктами надає певний вплив на підприємницький клімат [7]. Таким чином, з'являються нові латентні складові ризиків корупції у ліцензуванні, яке надають правоохоронні органи.

Дослідження феномена корупції в історико-правовому аспекті призводить до висновку: причини корупції насамперед визначаються не у перерозподілі власності, зростанні злочинності, зосередженні важелів управління та ресурсів, а в існуючій у суспільстві ідеології, моральних орієнтирах, правосвідомості громадян і, безумовно, керуючих державою осіб. Причиною цього є те, що тенденції розвитку соціальних процесів, їхня результативність, політика держави, правова основа, соціальні практики, поведінка окремо взятого індивіда будуються на ідеологічній основі [8].

Безсумнівно, що ціннісні орієнтири, погляди, судження та інші детермінанти антикорупційної ідеології зумовлені особливостями соціально-економічного та політико-правового стану суспільства, ментальністю

населення, взаємовідносинами влади та громадян, сприйняттям корупції як позитивного чи негативного явища, традиціями та звичаями, що історично склалися.

Метою наукової статті є аналізування ризиків корупції у ліцензуванні, яке надається правоохоронними органами.

Виклад основного матеріалу. Корупційні дії правоохоронних органів особливо підривають авторитет влади та закону, завдають шкоди інтересам держави та суспільства. Особливо сильний суспільний резонанс викликають факти про корупцію серед співробітників правоохоронних органів, які стали відомими, оскільки саме на них держава і суспільство покладає завдання по боротьбі з усіма протиправними явищами, у тому числі й з корупцією.

Тим часом корупція відноситься до однієї з загроз національній безпеці країни, що визначає той факт, що особливості боротьби з нею носять як правовий, так і політичний характер. Корупція тягне за собою не тільки економічні втрати, викликаючи падіння якості життя населення, а й негативно впливає на ефективність роботи державного апарату, знижуючи керованість суспільством, державою, погіршуючи геополітичне становище країни. Водночас представники різних наукових спеціальностей, які вивчають корупцію, законодавці та практики-правозастосовники дотепер до єдиної думки у розумінні корупції у сфері ліцензування, її змісту та форм не дійшли. Внаслідок цього спостерігається відсутність консолідованого підходу на концептуальному та державному рівнях до стратегії та тактики боротьби з корупцією та її різними проявами, і як наслідок – явна неефективність боротьби з нею. Ситуація, що склалася, вимагає формування відповідного наукового знання та масиву практик на національному рівні, з'ясування сутності корупції у сфері ліцензування, спеціального аналізу її причинності та детермінації, кримінологічних характеристик та інституційного профілю, визначення основних проблем боротьби з нею та оптимальних шляхів їх вирішення, розробки комплексу заходів, у тому числі із застосуванням стейкхолдерського підходу.

Ліцензування правоохоронних органів є складним і відповідальним процесом, що вимагає уважної уваги до деталей та високого ступеня прозорості. Саме через високий рівень влади та впливу, яким користуються правоохоронні структури, виникає підвищений ризик корупції у цьому сегменті. Недостатня ефективність та недостовірність у ліцензуванні можуть призвести до серйозних порушень правопорядку та загрози безпеці громадян.

У сфері ліцензування правоохоронних органів, ефективна правова база є визначальним чинником у запобіганні корупції та забезпеченні чесності та прозорості у процесі видачі ліцензій. Законодавчі акти та норми, що регулюють цю сферу, мають велике значення для створення стабільного та ефективного механізму ліцензування.

Визначення прав та обов'язків сторін є важливим аспектом правової бази. Це містить чіткі та докладні норми, які регулюють процедури видачі, продовження та відкликання ліцензій. Правова база повинна визначати

критерії, які обов'язково мають виконувати кандидати на отримання ліцензії, а також процедури перевірки їх відповідності цим критеріям.

Крім того, правова база повинна передбачати механізми для забезпечення прозорості та відкритості в процесі ліцензування. Це може охоплювати вимоги до публікації інформації про кандидатів та процеси ліцензування, а також надання можливостей для громадського контролю та залучення громадськості до ухвалення рішень.

Додатково, правова база повинна передбачати відповідальність за порушення встановлених правил та створювати ефективні механізми виявлення та реагування на корупційні дії. Наявність санкцій та відповідальності для тих, хто порушує процес ліцензування, є важливим стимулом для дотримання закону.

Усі ці аспекти правової бази повинні гармонійно взаємодіяти, створюючи прозорий, справедливий та надійний процес ліцензування правоохоронних органів. Тільки така система може ефективно протистояти корупційним ризикам та забезпечити надійність та ефективність правоохоронних органів.

У багатьох юрисдикціях, включаючи Україну, ліцензування правоохоронних органів не є типовою практикою. Правоохоронні органи, такі як поліція, спецслужби та інші правоохоронні органи, зазвичай не отримують ліцензії для своєї діяльності [1, с. 90; 2, с. 72].

Зазвичай, правоохоронні органи діють на підставі законів та положень, які надають їм повноваження та права для виконання своїх функцій. Це охоплює право затримання, проведення слідства, здійснення обшуків, контроль над громадським порядком і боротьбу зі злочинністю.

Ліцензування чи регулювання діяльності правоохоронних органів не є стандартною процедурою через особливий характер їхньої роботи та важливість забезпечення незалежності та ефективності їх дій. Такі органи виконують свої обов'язки на основі законодавства та норм права, а не на підставі ліцензій, як це може бути в інших сферах діяльності [3, с. 31].

Так, українська правова система ґрунтується на Конституції та низці основних законів, які визначають статус правоохоронних органів та регулюють їх функції та повноваження.

Конституція України [4] є основним законодавчим актом, що визначає фундаментальні принципи функціонування держави. Вона встановлює правовий статус правоохоронних органів та визначає їх роль у забезпеченні правопорядку. Конституційні норми гарантують права та свободи громадян, визначають компетенцію органів влади, включаючи правоохоронні структури.

Законодавство України про ліцензування є важливим компонентом регулювання господарської діяльності, включаючи правоохоронні органи. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» установлює ключові положення та принципи, що регулюють видачу, використання та відкликання ліцензій [5]. Зазначений закон визначає

ліцензію як дозвіл на здійснення конкретного виду господарської діяльності. Його основна мета полягає в створенні ефективного та прозорого механізму ліцензування для різних сфер, включаючи правоохоронні органи. Закон встановлює принципи ліцензування, включаючи прозорість, недискримінацію та обґрунтованість вимог. Він також визначає ліцензійні органи, які відповідають за видачу ліценцій та контроль за дотриманням умов. Положення закону визначають процедуру видачі ліценцій, встановлюючи вимоги до кандидатів та порядок розгляду їхніх заяв. Також визначається термін дії ліцензії та умови, за яких вона може бути відкликана. Також положеннями цього документа забезпечується контроль та моніторинг за використанням ліценцій та діяльністю ліцензіатів. Закон встановлює відповідальність за порушення, що надає правовий механізм реагування на недотримання умов ліцензії та вимог законодавства.

Законодавство про ліцензування в Україні є важливою складовою правової системи, яка спрямована на створення ефективного та прозорого механізму регулювання господарської діяльності, включаючи сферу правоохоронних органів. Відповідність цього законодавства міжнародним стандартам та принципам відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та довіри до системи ліцензування.

Нормативно-правові акти, спрямовані на забезпечення прозорості та контролю, виконують важливу роль у підтримці ефективності та довіри до системи ліцензування правоохоронних органів в Україні.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає право громадськості на доступ до інформації, включаючи ту, що стосується діяльності правоохоронних органів та ліцензування. Цей закон створює прозорість у процесі видачі ліценцій та забезпечує доступ до відомостей про ліцензіатів [6].

Закон України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» визначає статус та повноваження омбудсмана, який виступає як незалежний контролер за діяльністю владних органів. Омбудсман здійснює громадський контроль за різними сферами, включаючи ліцензування правоохоронних органів [7].

Законодавство України про відповідальність та каральні санкції виконує важливу роль у забезпеченні додержання законів та боротьби з правопорушеннями в різних сферах суспільства. Однією із найважливіших галузей є законодавство, спрямоване на запобігання та протидію корупції, що є серйозним викликом для розвитку демократичної та прозорої держави.

Так, важливими документами щодо запобігання корупції у сфері ліцензування правоохоронних органів є Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» [8] (Закон втратив чинність, крім положень щодо фінансового контролю, які втрачають чинність з початком роботи системи подання та оприлюднення відповідно до Закону № 1700-VII від 14.10.2014 декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, на підставі Закону № 1700-VII від 14.10.2014,

ВВР, 2014, № 49, ст. 2056, з урахуванням змін, внесених Законом № 198-VIII від 12.02.2015) та Рішення Національного агентства з питань запобігання корупції про початок роботи системи подання та оприлюднення декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування ключовими правових актів у цій сфері [9].

Законодавство про відповідальність та каральні санкції у сфері протидії корупції в Україні визначає не лише порушення та їхні наслідки, але й створює ефективні механізми для їхнього припинення та притягнення винних до відповідальності.

Міжнародні домовленості відіграють важливу роль у формуванні сучасної системи протидії корупції. Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями та партнерами для розвитку ефективних механізмів запобігання та припинення корупційних явищ.

Національна антикорупційна стратегія та законодавство в Україні зорієнтовані на виконання міжнародних зобов'язань. Міжнародні конвенції, такі як ООН-Конвенція проти корупції (UNCAC), створюють правовий каркас і встановлюють стандарти для ефективної боротьби з корупцією та забезпечення відповідальності за правопорушення [10].

UNCAC надає рамки для розвитку системи протидії корупції та охоплює питання щодо запобігання корупції в публічному та приватному секторах, криміналізації корупційних діянь, механізмів міжнародного співробітництва та відшкодування завданої шкоди.

Україна також співпрацює з іншими міжнародними організаціями, такими як Рада Європи, Міжнародний валютний фонд та Європейський Союз тощо. Ці партнерства допомагають у впровадженні міжнародних стандартів у внутрішню систему боротьби з корупцією та зміцненні її ефективності.

Міжнародні домовленості створюють не лише правовий фундамент, але й механізми для обміну досвідом, експертизою та технічною підтримкою. Це сприяє створенню глобальної коаліції протидії корупції та спільним зусиллям забезпечує стійкі та ефективні механізми боротьби з цим негативним явищем.

Дуже важливим актом є також підзаконний нормативно-правовий акт, а саме Постанова КМУ від 18 листопада 2015 р. № 960 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження охоронної діяльності» [11], яка встановлює умови для провадження охоронної діяльності в Україні. Положення документа визначається процедура отримання ліцензії на проведення охоронної діяльності, включаючи вимоги та документи для подання заяви. Органи влади та служби, що відповідають за ліцензування, забезпечують контроль за дотриманням умов постанови. Цей регулятивний акт спрямований на стандартизацію та регулювання організації та проведення охоронної діяльності, а також визначення процедури ліцензування та встановлення вимог для ліцензіатів у галузі охоронної діяльності.

Постанова КМУ від 18 листопада 2015 р. № 960 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження охоронної діяльності» [11] також встановлює

кадрові вимоги до персоналу, який залучається до здійснення охоронної діяльності, зокрема, фахівців з організації заходів охорони та охоронників. Визначається, що особи, які входять до штату суб'єкта охоронної діяльності, повинні відповідати кваліфікаційним вимогам, визначеним законодавством. Зокрема, вимагається наявність відповідної освіти та стажу роботи для фахівців, а також відповідність кваліфікаційним вимогам для охоронників.

Технологічні вимоги до пункту централізованого спостереження, як одного з елементів охоронної діяльності, також зазначаються в зазначеному документі. У постанові також передбачено процедури та документи для заяв на видачу, переоформлення, зупинення та відновлення ліцензій.

Важливо визнавати, що корупційні ризики можуть з'являтися в різних аспектах діяльності правоохоронних органів і вимагати системного підходу до їхнього усунення та запобігання.

Боротьба з корупцією у сфері ліцензування правоохоронних органів вимагає впровадження ефективних механізмів контролю, прозорості та відкритості у прийнятті рішень, а також суворих заходів щодо відповідальності за корупційні вчинки.

В Україні основними правоохоронними органами, що формують механізм державного управління ліцензійної діяльності, є Міністерство внутрішніх справ України, Служба безпеки України та Державна служба України з надзвичайних ситуацій.

Аналізуючи закордонний досвід, варто відзначити, що Національний інститут управління ресурсами (США) розробив перелік із 12 маркерів (сигналів) корупції з прикладами із реального життя [9]. Цей перелік є інструментом для дослідження, але не прогнозування корупції. Наявність окремого маркера корупції не слід інтерпретувати як де-факто доказ її існування, і навпаки, відсутність ознак корупції не означає, що її насправді немає. Попри галузеву специфіку, аналіз маркерів дозволяє зробити висновки щодо відносної універсальності цього переліку для сфери ліцензування. Список наведений нижче:

1. Участь у процесі надання або отримання ліцензії ймовірно некомпетентного суб'єкта з дозволу уряду.
2. Участь у процесі надання або отримання ліцензії особами, які раніше брали участь у злочинній чи сумнівній діяльності.
3. Можлива наявність у суб'єкта, який отримав ліцензію прихованого власника бенефіціара.
4. Втручання посадових осіб у процес надання ліцензії на користь певного суб'єкта.
5. Здійснення суб'єктом виплат, дарування подарунків або надання послуг, що має вплив на процес відбору.
6. Наявність конфлікту інтересів у посадовій особі, що має вплив на процес добору.
7. Навмисне обмеження кількості учасників у процесі надання ліцензії.

8. Залучення суб'єктом третьої сторони як посередника для впливу на процес надання ліцензії.

9. Незарахування на державний рахунок або виведення з рахунку платежу суб'єкта, який отримав ліцензію.

10. Значне розходження умов ліцензії.

11. Перепродаж ліцензії суб'єктом іншим особам.

Корупційні схеми можуть бути складними та непрозорими, з використанням заплутаних угод, численних суб'єктів та залученням цілої низки учасників. Вони також розвиваються з часом – не в останню чергу тому, що найпоширеніші схеми поступово виявляються. Проте винахідливість корупціонерів не є нескінченною: загальні моделі та ознаки корумпованої поведінки, у тому числі й у діяльності правоохоронних органів з видачі ліцензій, існують у всіх країнах.

Досить цікавою є ситуація у сфері ліцензування надання охоронних послуг. В той час як ліцензію на здійснення охоронної діяльності надають органи поліції, дозвіл на використання спецзасобів в роботі охоронців (зокрема, технічних засобів для зняття інформації з каналів зв'язку та інших технічних засобів негласного одержання інформації) надає Служба безпеки України. Відповідно, і корупційний ризик в цьому випадку набуває комплексного характеру, і виникає ймовірність свого роду «синергії» ризиків корупції з боку поліції та СБУ.

Здійснення ліцензійної діяльності ДСНС також породжує ризики корупції, що наочно показує й практика. Зокрема, в 2022 році Служба безпеки України ліквідувала масштабну корупційну схему в ДСНС – системне отримання незаконної винагороди (хабарів) від підприємців за погодження дозвільної документації. За прискорене погодження дозвільної документації, необхідної для ведення підприємницької діяльності посадовці ДСНС вимагали від керівників великих торгових центрів та компаній неправомірну вигоду. За таку вигоду посадовці ДСНС не здійснювали фактичну перевірку пожежної безпеки в громадських місцях, як наслідок – частина з яких виявилася нездатною забезпечити цивільний захист громадян у момент надзвичайних ситуацій [10]. Такий корупційний ризик має пряме відношення до ризику національної безпеки.

До основних чинників, які варто позначити як умови, що сприяють виникненню корупції, зумовлюють виникнення та розвиток корупції в цілому та серед співробітників правоохоронних органів зокрема, у сучасній науково-правовій літературі відносять недоліки соціально-економічного характеру; недоліки організаційного характеру, зокрема недостатній контроль над діяльністю посадових осіб, недоліки у правовому регулюванні, недоліки у правовому вихованні [11].

Що стосується класифікації ризиків, то, базуючись на наявних теоретичних положеннях та практичних кейсах, для сфери ліцензійної діяльності правоохоронних органів можна запропонувати наступну класифікацію ризиків відповідно до типу корупції:

- дрібні та значні;
- хабарництво;
- лобізм (дії осіб, які докладають усіх зусиль, щоб заручитися підтримкою законодавців та вплинути на рішення, що приймаються вищими посадовими особами, у нашому випадку йдеться про вплив на законодавчі рішення у сфері ліцензування, що надається правоохоронними органами);
- фаворитизм (отримання привілеїв від вищої посадової особи);
- непотизм (така форма корупції виникає в результаті близьких родинних або приятельських зв'язків (наприклад, наймання на роботу, службу по знайомству);
- галузеві або такі, що знаходяться в площині національної безпеки.

З інституційного погляду, існує три основні чинники корупції: 1) надлишкові повноваження посадових осіб та державних службовців; 2) їхня безвідповідальність; 3) неправильна мотивація. Це означає, що ймовірність корупції зростає у разі розширення сфери державного регулювання, зниження можливостей виявлення та покарання корупційних дій та відсутності стимулів до сумлінної роботи [12]. Таким чином, інституційні заходи щодо боротьби з корупцією можна розподілити за трьома категоріями:

- 1) обмеження повноважень посадових осіб та державних службовців;
- 2) підвищення відповідальності; 3) створення правильної мотивації.

У той час як обмеження повноважень правоохоронних органів у видачі ліцензій є недоцільним у поточних умовах, а підвищення відповідальності вимагає залучення великого обсягу законодавчого та виконавчого «ресурсу», створення правильної мотивації є оптимальною стратегією. Саме ця стратегія найбільше відповідає концепції нового державного менеджменту (new public management, NPM). Зі свого боку, такий підхід передбачає широке застосування стейкхолдерської парадигми.

Зацікавлені сторони можуть здійснити різний внесок у процес управління ризиками корупції. Проте їхнє залучення загалом покращує якість прийняття рішень, уможливорюючи використання інформації та рішень від різних суб'єктів, а також зменшуючи витрати та затримки у виконанні рішень шляхом обмеження суперечок, затримок або судових розглядів.

Режим секретності та недостатність громадського контролю дає правоохоронним органам підтримувати видимість благополуччя щодо стану злочинності в цілому, та стану законності у самих правоохоронних органах зокрема. Для того, щоб досягти позитивних змін щодо боротьби з корупцією, необхідні комплексна система заходів протидії їй, організація державного та громадського контролю, виходячи з цільової установки, щоб корупція «виявилася для її суб'єктів не тільки небезпечною та психологічно некомфортною, а й економічно не вигідною».

У сфері ліцензування правоохоронних органів корупційні ризики можуть мати серйозні наслідки, оскільки ці органи виконують важливу роль

у забезпеченні правопорядку та безпеки. Основні види корупції в цьому контексті включають:

1. Отримання хабаря або корупційної винагороди, що являє собою незаконну дію, коли особа, яка займає відповідну посаду в правоохоронних органах отримує неправомірні платежі або послуги в обмін на використання свого впливу чи прийняття конкретних рішень. Ця практика порушує законодавство і негативно впливає на етику та законність.

Отримання хабаря може мати різноманітні форми, включаючи грошові суми, подарунки, послуги чи будь-які інші блага. Ці дії можуть бути спрямовані на вплив на прийняття конкретних рішень, обійти законодавчі обмеження або отримати конкурентну перевагу в певній галузі. Отримання хабаря є серйозним правопорушенням, і за нього може передбачатися відповідальність відповідно до кримінального законодавства. Боротьба з корупцією та запобігання отриманню хабаря є важливим завданням для зміцнення правової системи та забезпечення справедливості та прозорості в суспільстві.

2. Недотримання процедур – це ситуація, коли особа чи організація не виконує встановлені правила, порядки або методи в рамках конкретного процесу чи діяльності. Це може виникати з різних причин, таких як невірне розуміння вимог, системні помилки, небажання чи намагання ухилитися від законних норм.

Недотримання процедур може мати серйозні наслідки, зокрема порушення закону, втрати ефективності діяльності та негативний вплив на репутацію. В контексті регулювання різних видів діяльності, недотримання процедур може призвести до санкцій, штрафів чи втрати ліцензії.

Для запобігання недотримання процедур і підтримки відповідності важливо ретельно розробляти та впроваджувати процедури, проводити навчання персоналу, а також вдосконалювати системи контролю та аудиту. Недотримання процедур є предметом уваги в багатьох системах управління якості та внутрішнього контролю в організаціях.

3. Використання посередників – це практика залучення третіх сторін чи посередників для здійснення певних операцій, укладання угод чи виконання завдань на користь особи, чи організації.

Використання посередників може мати ряд переваг, таких як зниження ризиків, конфіденційність угод, розширення географії впливу та інші.

Однак існують ризики, пов'язані з використанням посередників, такі як можливість корупції, втрата контролю, конфлікти інтересів. Деякі сфери, зокрема бізнес та правоохоронні органи, регулюють використання посередників, встановлюючи правила та вимоги для забезпечення чесності, прозорості та відповідності законодавству.

Важливо враховувати ризики та переваги використання посередників у конкретному контексті та ретельно управляти цим процесом для максимізації користі та мінімізації негативних наслідків.

4. Непрозорість рішень – це ситуація, коли прийняті рішення чи дії не є відкритими, доступними для розуміння або перевірки громадськістю чи іншими відповідальними сторонами. У контексті правоохоронної діяльності або державного управління непрозорість може стосуватися приховування важливих інформаційних деталей, принципів вибору чи обґрунтувань прийнятих рішень.

Непрозорі рішення можуть призводити до втрати довіри громадськості, сприяти корупції, обмежувати можливості контролю та взаємодії між громадськістю та органами влади. Забезпечення прозорості в діяльності правоохоронних органів є важливим аспектом підтримки правової держави та дотримання принципів справедливості та законності.

Прозорість може виявлятися через розкриття інформації, публікацію рішень, дотримання процедур та стандартів вибору, а також активну взаємодію з громадськістю. Заходи щодо забезпечення прозорості спрямовані на збільшення відкритості та відповідальності в діяльності органів правопорядку та влади загалом.

Ці практики можуть призводити до порушення прозорості, справедливості та ефективності в організації чи владі. Неприйнятність таких впливів на рішення обумовлена тим, що вони часто приводять до втрати довіри, порушують принципи рівності та можуть підривати ділову та соціальну етику. У сферах, де важливі об'єктивність та справедливість, такі як правоохоронні органи, важливо уникати цих практик для збереження довіри громадськості та ефективного функціонування системи.

Таким чином, варто відзначити, що сьогодні питання масштабів і подолання корупції стають все більш актуальними та важливими, особливо у сфері правоохоронних органів. Запобігання корупції у ліцензуванні правоохоронних органів стає однією з найбільш критичних проблем сучасності. Зазначена тема не лише визначає сучасні реалії, але й виявляється важливою для забезпечення правопорядку та дотримання законності та демократичного правового режиму.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зростання обізнаності громадськості та активізація громадянського суспільства у питаннях боротьби з корупцією робить цю тему ще більш актуальною. Громадяни вимагають прозорості, відповідальності та справедливості в діяльності правоохоронних органів, зокрема, у видачі ліцензій. У контексті глобальних зусиль у боротьбі з корупцією та дотриманням принципів правової держави, розвиток ефективних стратегій та механізмів запобігання корупції у сфері ліцензування правоохоронних органів є важливим завданням для зміцнення демократії та доброчесності в країні.

Список використаних джерел

1. Herron E. S. Corruption in Ukraine: Failures of accountability in Ukraine. University of Michigan Press. 2020.
2. Prenzler T. Police corruption: Preventing misconduct and maintaining integrity. CRC Press. 2019.

3. Syrmaili M.-E., Sfakianakis G., Agiomirgianakis G. The complex phenomenon of corruption: An empirical analysis. *Theoretical Economics Letters*. 2023. № 13. Pp. 1698–1718.
4. Sbardellotto F. R. Corruption, a historical phenomenon that destabilizes society and the state. *Caderno De ANAIS HOME*. 2023. URL: <https://homepublishing.com.br/index.php/cadernodeanais/article/view/422>
5. Macedo S., Valadares J. *Journal Organizações & Sociedade*. 2021. № 28(96). Pp. 156–177.
6. Johnson T. *The psychology of deception and corruption: Understanding why we do what we do*. GRIN Verlag. 2020.
7. Sherman L. *Scandal and reform: Controlling police corruption*. University of California Press. 2023.
8. Nemours P. *Police corruption: Exploring past scandals and the benefits of obtaining legitimacy*. GRIN Verlag. 2022.
9. Sayne A., Gillies A., Watkins A. *Twelve Red Flags: Corruption risks in the award of extractive sector licenses and contracts*. Natural Resource Governance Institute. 2017. URL: <https://resourcegovernance.org/publications/twelve-red-flags-corruption-risks-award-extractive-sector-licenses-and-contracts>
10. Корупція на дозвільних документах ДСНС: пройшли обшуки по всій Україні. *Gorod.dp.ua*. 31 серпня 2022. URL: <https://gorod.dp.ua/news/208937>
11. Jha S. K., Mishra A., Sarangi S. *The political economy of corruption*. Routledge. 2023.
12. Wawrosz P. *How Corruption Is and Should Be Investigated by Economic Theory*. *Economics*. 2022. № 10. URL: <https://doi.org/10.3390/economics10120326>

Ніколаєнко Ю.В.

доктор економічних наук, професор, Чернігівський інститут інформації,
бізнесу і права ЗВО «МНТУ», м. Чернігів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1518-3572>

Марченко Н.А.

кандидат економічних наук, доцент, Чернігівський інститут інформації,
бізнесу і права ЗВО «МНТУ», м. Чернігів, Україна
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0325-7632>

УДК 338.432

СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ БІЗНЕСОМ

***Анотація.** У дослідженні акцентується на важливості інтеграції принципів сталого розвитку в стратегічне планування і управління аграрними компаніями. Особлива увага приділяється екологічним, економічним і соціальним аспектам, які впливають на виживання і процвітання аграрних підприємств. Анотація висвітлює ключові стратегії, такі як впровадження інноваційних агротехнологій, ефективне управління ресурсами та залучення стейкхолдерів у процес прийняття рішень, що сприяють сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності в агробізнесі. Автори аналізують сучасні тенденції в аграрному секторі та інструменти для впровадження сталого розвитку, зокрема, концепцію*

"трійної ефективності". В статті детально розглядаються стратегічні напрями, які дозволяють досягти балансу між економічною прибутковістю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю в аграрному секторі. Результати дослідження вказують на те, що успішне впровадження стратегій сталого розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності аграрних підприємств та сприяє забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору в цілому. Зокрема, розглядаються питання впровадження ефективного водокористування, зменшення викидів та відходів, оптимізації використання земельних ресурсів, та інших аспектів, які сприяють збалансованому розвитку галузі. Додатково, у статті розглядаються важливі виклики та перешкоди, які можуть виникнути під час впровадження стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі, такі як недостатнє фінансування, відсутність необхідних технологій або недостатня свідомість про екологічні проблеми серед аграрних підприємців. Автори надають рекомендації щодо подолання цих перешкод та впровадження стратегій сталого розвитку на практиці. Загалом, стаття відображає важливість і актуальність стратегій сталого розвитку в аграрному секторі, які сприяють не лише економічному зростанню, а й забезпеченню екологічної та соціальної стійкості в цій галузі.

Ключові слова: *стратегія сталого розвитку, управління аграрним бізнесом, соціальна відповідальність, екологічна стійкість, технології, сталість.*

Постановка проблеми. Зростаючі потреби населення в продовольстві, зміна клімату та зростаючі вимоги споживачів до екологічної безпеки продуктів харчування вимагають від аграрного сектора підвищувати ефективність виробництва, створювати безпечні умови праці та зберігати довкілля. Стратегії сталого розвитку в управлінні аграрним бізнесом є важливим інструментом для забезпечення довгострокового розвитку аграрного сектора. Вони дозволяють підвищити ефективність виробництва, створити безпечні умови праці та зберегти довкілля. Актуальність теми обумовлена такими факторами: 1. Зростаючі потреби населення в продовольстві. Зростання населення світу призводить до зростання попиту на продовольство. Це вимагає від аграрного сектора підвищувати ефективність виробництва, щоб забезпечити потреби населення. 2. Зміна клімату. Зміна клімату негативно впливає на сільське господарство, викликаючи посухи, повені та інші природні катаклізми. Сталий розвиток аграрного бізнесу дозволяє адаптуватися до змін клімату та мінімізувати негативний вплив на довкілля. 3. Зростаючі вимоги споживачів до екологічної безпеки продуктів харчування. Споживачі все більше звертають увагу на екологічні аспекти виробництва продуктів харчування. Сталий розвиток аграрного бізнесу дозволяє виробляти екологічно чисті продукти харчування, які відповідають вимогам споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних і практичних аспектів забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського виробництва було представлено в роботах П.М. Макаренка, О.В. Олійника, Г.С. Морозової, В.М. Жмайлова, Д.В. Шияна та інших. Проте, на сьогодні залишаються недостатньо вивченими проблеми розробки організаційно-економічних стратегій для досягнення сталого розвитку сільськогосподарського виробництва.

Мета статті полягає в дослідженні та висвітленні важливості стратегій сталого розвитку в управлінні аграрним бізнесом. Ця стаття спрямована на розуміння та розгляд актуальних аспектів інтеграції стратегій сталого розвитку в аграрний сектор.

Виклад основного матеріалу. Стратегії сталого розвитку в управлінні аграрним бізнесом дозволяють:

1. Підвищення ефективності виробництва. Сталий розвиток аграрного бізнесу дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати продуктивність праці. Це дозволяє аграрним підприємствам отримувати більший прибуток і бути конкурентоспроможними на ринку.

2. Створення безпечних умов праці. Сталий розвиток аграрного бізнесу дозволяє створювати безпечні умови праці для працівників, що сприяє їхньому здоров'ю та безпеці.

3. Збереження довкілля. Сталий розвиток аграрного бізнесу дозволяє зменшувати негативний вплив на довкілля, що сприяє охороні навколишнього середовища та підвищенню якості життя населення.

Впровадження стратегій сталого розвитку в управлінні аграрним бізнесом є важливим завданням для забезпечення довгострокового розвитку аграрного сектора та країни в цілому.

Сталий розвиток аграрного бізнесу – це такий розвиток, який забезпечує баланс між економічними, екологічними та соціальними інтересами. Він передбачає ефективне використання природних ресурсів, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та створення умов для добробуту сільського населення.

Принципи сталого розвитку аграрного бізнесу:

1. Економічна ефективність. Аграрний бізнес повинен бути економічно ефективним, щоб забезпечувати стабільний прибуток і створювати робочі місця.

2. Екологічна безпека. Аграрний бізнес повинен використовувати природні ресурси таким чином, щоб не завдавати шкоди навколишньому середовищу.

3. Соціальна справедливість. Аграрний бізнес повинен створювати умови для добробуту сільського населення, забезпечуючи гідні умови праці, доступ до якісних освітніх і медичних послуг [1].

Реалізація принципів сталого розвитку аграрного бізнесу передбачає застосування таких заходів:

Впровадження ресурсозберігаючих технологій. Аграрний бізнес повинен використовувати ресурси таким чином, щоб мінімізувати їх споживання. Наприклад, можна використовувати ресурсозберігаюче обладнання, застосовувати сівозміни, вносити органічні добрива тощо.

Захист навколишнього середовища. Аграрний бізнес повинен мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, можна використовувати екологічні пестициди та добрива, проводити заходи з охорони ґрунтів, води та повітря тощо.

Соціальна відповідальність. Аграрний бізнес повинен створювати умови для добробуту сільського населення. Наприклад, можна забезпечувати працівників гідними умовами праці, створювати соціальні програми для сільського населення тощо.

Сталий розвиток аграрного бізнесу в Україні має ряд важливих переваг. Він:

Збільшує продуктивність аграрного сектора. Ефективне використання ресурсів та мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище дозволяє аграрним підприємствам підвищувати свою продуктивність і отримувати більш високий прибуток.

Захищає навколишнє середовище. Запровадження ресурсозберігаючих технологій та захист навколишнього середовища сприяють збереженню природних ресурсів і запобіганню негативним екологічним наслідкам.

Сприяє добробуту сільського населення. Створення умов для добробуту сільського населення, таких як гідні умови праці, доступ до якісних освітніх і медичних послуг, сприяє підвищенню якості життя людей, які працюють у сільському господарстві.

Реалізація принципів сталого розвитку аграрного бізнесу в Україні є складним завданням, яке вимагає системного підходу. Для його успішного виконання необхідно [2]:

Створення нормативно-правової бази. Необхідно розробити та прийняти законодавчі акти, які регулюватимуть діяльність аграрного бізнесу в частині сталого розвитку.

Проведення інформаційно-освітньої роботи. Необхідно інформувати аграрних підприємців про принципи сталого розвитку та стимулювати їх до їхньої реалізації.

Залучення інвестицій. Впровадження ресурсозберігаючих технологій та захист навколишнього середовища потребують значних інвестицій. Тому необхідно залучати інвестиції з державного та приватного секторів.

Сталий розвиток аграрного бізнесу в Україні має великі перспективи. Він дозволить Україні стати більш конкурентоспроможною на світовому ринку продовольства, захистити навколишнє середовище та забезпечити добробут сільського населення.

В Україні є ряд прикладів реалізації принципів сталого розвитку аграрного бізнесу. Так, компанія "Агропрогрес" впровадила систему точного землеробства, яка дозволяє економити воду та добрива. Компанія "Агрофірма

"Агросвіт" застосовує сівозміни та органічні добрива для захисту ґрунтів. Компанія "Агрокультура" забезпечує працівників гідними умовами праці та створює соціальні програми для сільського населення.

Ці приклади показують, що українські аграрні підприємства мають потенціал для реалізації принципів сталого розвитку.

Основні напрямки реалізації стратегій сталого розвитку в управлінні аграрним бізнесом можна поділити на три групи:

Екологічні напрямки спрямовані на збереження довкілля та раціонального використання природних ресурсів. До них належать:

- запровадження ресурсозберігаючих технологій у виробництві, переробці та транспортуванні продукції;

- зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, у тому числі зменшення викидів парникових газів, забруднення ґрунтів та вод;

- забезпечення сталого використання природних ресурсів, у тому числі землі, води та лісів.

Соціальні напрямки спрямовані на забезпечення добробуту працівників та місцевих громад. До них належать:

1. Створення безпечних та сприятливих умов праці;

2. Забезпечення справедливих умов оплати праці та соціального захисту працівників;

3. Розвиток місцевих громад, у тому числі підтримка соціальних ініціатив, освіти та культури.

Економічні напрямки спрямовані на забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрного бізнесу. До них належать [3]:

- впровадження інновацій та новітніх технологій;

- розширення ринків збуту продукції;

- підвищення якості продукції та послуг.

Реалізація цих напрямків вимагає від аграрних підприємств перегляду своїх стратегій та підходів до управління. Аграрний бізнес повинен стати більш екологічно відповідальним, соціально справедливим та економічно ефективним.

Ось деякі конкретні приклади того, як аграрні підприємства можуть реалізовувати стратегії сталого розвитку:

1. Екологічні напрямки: Впровадження системи землеробства без оранки; Використання альтернативних джерел енергії; Запровадження замкнутих циклів виробництва.

2. Соціальні напрямки: Запровадження системи оплати праці, пов'язаної з результатами праці; Впровадження програм соціальної підтримки працівників; Співпраця з місцевими громадами.

3. Економічні напрямки: Впровадження цифрових технологій у виробництві; Розширення виробництва органічної продукції; Впровадження систем управління якістю.

Реалізація стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі є складним і тривалим процесом, але це є необхідним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та розвитку галузі.

Реалізація стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі має ряд переваг для самих підприємств, а також для суспільства в цілому.

Для підприємств ці переваги включають:

Зменшення витрат. Запровадження ресурсозберігаючих технологій і практик може призвести до зниження витрат на енергію, воду та інші ресурси.

Покращення конкурентоспроможності. Аграрне підприємство, яке провадить діяльність у відповідь на екологічні та соціальні виклики, може бути більш конкурентоспроможним на ринку, оскільки споживачі все частіше віддають перевагу продукції та послугам, виробленим з дотриманням принципів сталого розвитку.

Покращення іміджу. Аграрне підприємство, яке провадить діяльність у відповідь на екологічні та соціальні виклики, може поліпшити свій імідж у суспільстві, що може призвести до збільшення продажів та покращення відносин з партнерами та клієнтами.

Для суспільства в цілому ці переваги включають [4]:

Захист довкілля. Запровадження ресурсозберігаючих технологій і практик може допомогти зменшити негативний вплив аграрного бізнесу на навколишнє середовище.

Створення нових робочих місць. Впровадження інновацій та новітніх технологій може призвести до створення нових робочих місць у галузі.

Підтримка сільських громад. Аграрний бізнес є важливим джерелом доходу та зайнятості для сільських громад. Запровадження стратегій сталого розвитку може допомогти зміцнити економічне становище цих громад.

Звичайно, реалізація стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі також пов'язана з певними ризиками та викликами. До них належать:

Збільшення витрат. Запровадження ресурсозберігаючих технологій і практик може призвести до збільшення короткострокових витрат.

Зміна бізнес-моделі. Запровадження стратегій сталого розвитку може вимагати зміни бізнес-моделі підприємства, що може бути складним і тривалим процесом.

Негативна реакція споживачів. Споживачі можуть не бути готові платити більше за продукцію, вироблену з дотриманням принципів сталого розвитку.

Для того, щоб успішно реалізувати стратегії сталого розвитку, аграрні підприємства повинні бути готові до цих викликів і мати чітку стратегію їх подолання.

Ось деякі рекомендації для аграрних підприємств, які прагнуть реалізувати стратегії сталого розвитку:

Почніть з аналізу свого бізнесу. Перед тим, як розробляти стратегію сталого розвитку, важливо провести аналіз свого бізнесу, щоб визначити, які

екологічні, соціальні та економічні виклики є найбільш актуальними для вашого підприємства.

Залучіть усіх зацікавлених сторін. Розробка стратегії сталого розвитку повинна бути інклюзивним процесом, в якому беруть участь усі зацікавлені сторони, включаючи працівників, місцеві громади, споживачів та інвесторів.

Підготуйтеся до змін. Реалізація стратегій сталого розвитку може вимагати зміни бізнес-моделі та процесів вашого підприємства. Будьте готові до цих змін і розробіть план їх реалізації.

Реалізація стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі є складним, але важливим завданням. Залучення всіх зацікавлених сторін і підготовка до змін є ключовими факторами успіху.

Стратегії сталого розвитку в аграрному бізнесі - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення економічної, соціальної та екологічної ефективності діяльності агробізнесу в довгостроковій перспективі. Реалізація цих стратегій передбачає впровадження інноваційних технологій, розвиток людського капіталу, а також дотримання екологічних стандартів.

Ось деякі пріоритети реалізації стратегій сталого розвитку в управлінні аграрним бізнесом:

Впровадження інноваційних технологій: аграрний бізнес повинен постійно інвестувати в дослідження та розробки, щоб впроваджувати інноваційні технології, які дозволяють підвищити продуктивність праці, зменшити витрати і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Розвиток людського капіталу: аграрний бізнес повинен інвестувати в розвиток людського капіталу, щоб забезпечити наявність кваліфікованих кадрів, здатних керувати та впроваджувати інноваційні технології.

Дотримання екологічних стандартів: Аграрний бізнес повинен дотримуватися екологічних стандартів, щоб мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище. Це включає в себе використання ресурсів, які є відновлюваними, зменшення забруднення і захист біорізноманіття [5].

Реалізація цих пріоритетів вимагає від аграрних підприємств перегляду своїх традиційних підходів до управління і впровадження нових методів і інструментів. Це може бути складним і затратним завданням, але воно є необхідним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Впровадження інноваційних технологій є одним з найважливіших пріоритетів реалізації стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі. Інноваційні технології дозволяють підвищити продуктивність праці, зменшити витрати і зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

До основних інноваційних технологій, які можуть бути застосовані в аграрному бізнесі, відносяться [6-7]:

1. Телекомунікації та інформаційні технології: ці технології дозволяють автоматизувати управління агробізнесом, здійснювати дистанційний контроль за станом посівів і тварин, а також підвищити ефективність маркетингової діяльності.

2. Генна інженерія: ця технологія дозволяє створювати нові сорти рослин і породи тварин з підвищеною продуктивністю і стійкістю до хвороб і шкідників.

3. Агрономічні технології: ці технології дозволяють підвищити ефективність використання земельних ресурсів, зменшити витрати води і енергії, а також зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Розвиток людського капіталу є ще одним важливим пріоритетом реалізації стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі. Аграрний бізнес повинен інвестувати в розвиток своїх працівників, щоб забезпечити наявність кваліфікованих кадрів, здатних керувати та впроваджувати інноваційні технології.

До основних напрямків розвитку людського капіталу в аграрному бізнесі відносяться:

1. Підвищення професійної кваліфікації працівників: це може бути досягнуто шляхом навчання, стажування та підвищення кваліфікації.

2. Розвиток навичок менеджменту: це включає в себе навчання основам управління, фінансового аналізу, маркетингу та інших важливих для аграрного бізнесу дисциплін.

3. Формування екологічної культури: це передбачає навчання працівників принципам сталого розвитку і їх залучення до заходів з охорони навколишнього середовища [8].

Дотримання екологічних стандартів є обов'язковим для аграрних підприємств, які прагнуть до сталого розвитку. Аграрний бізнес повинен використовувати ресурси, які є відновлюваними, зменшувати забруднення і захищати біорізноманіття.

До основних заходів, які аграрні підприємства можуть вжити для дотримання екологічних стандартів, відносяться:

1. Зменшення використання ресурсів: це може бути досягнуто шляхом впровадження енергоефективних технологій, раціонального використання води та інших ресурсів.

2. Зменшення забруднення: це включає в себе використання безпечних пестицидів і добрив, очищення стічних вод і зниження рівня шуму.

3. Захист біорізноманіття: це включає в себе збереження природних місць існування, захист диких тварин і рослин, а також використання екологічно безпечних методів землеробства [9-10].

Реалізація стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі вимагає від аграрних підприємств перегляду своїх традиційних підходів до управління і впровадження нових методів і інструментів. Це може бути складним і затратним завданням, але воно є необхідним для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Для аграрних підприємств реалізація стратегій сталого розвитку дозволяє:

Підвищити продуктивність праці. Інноваційні технології і розвиток людського капіталу дозволяють аграрним підприємствам підвищити продуктивність праці і зменшити витрати.

Зменшити ризики. Дотримання екологічних стандартів допомагає аграрним підприємствам зменшити ризики, пов'язані з забрудненням навколишнього середовища і іншими негативними наслідками діяльності.

Покращити конкурентоспроможність. Аграрний бізнес, який реалізує стратегії сталого розвитку, має конкурентні переваги перед іншими підприємствами, які не дотримуються цих принципів.

Для суспільства в цілому реалізація стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі дозволяє:

Забезпечити продовольчу безпеку. Сталий розвиток аграрного бізнесу дозволяє забезпечити продовольчу безпеку населення, зберігши при цьому навколишнє середовище.

Захистити навколишнє середовище. Дотримання екологічних стандартів допомагає захистити навколишнє середовище від забруднення і інших негативних наслідків діяльності аграрного бізнесу.

Сприяти економічному розвитку. Сталий розвиток аграрного бізнесу сприяє економічному розвитку країни, створюючи робочі місця і надаючи прибуток.

Таким чином, реалізація стратегій сталого розвитку в аграрному бізнесі є важливим завданням, яке має як економічні, так і соціальні та екологічні переваги.

Висновки. Стаття підкреслює значимість інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічне управління аграрними підприємствами. Основною метою сталого розвитку в аграрній галузі є досягнення оптимального балансу між економічними, екологічними та соціальними складовими. Перше, аграрні підприємства повинні враховувати не тільки фінансові результати, але й вплив своєї діяльності на довкілля та місцеві спільноти. Це включає заходи з оптимізації використання ресурсів, зменшення викидів, захист біодиверситету та підтримку місцевих споживачів та працівників. Друге, стаття вказує на важливість адаптації аграрних стратегій до змінюваних кліматичних умов і глобальних трендів у сфері виробництва та споживання продукції. Це вимагає від аграрних підприємств бути гнучкими та інноваційними в підходах до землеробства та управління природними ресурсами. Третє, важливою складовою сталого розвитку є соціальна відповідальність бізнесу. Аграрні підприємства повинні бути відкритими до співпраці з місцевими громадами, інвестувати у розвиток інфраструктури та освіти, що сприяє підвищенню рівня життя і добробуту населення. Завершуючи, стаття акцентує на необхідності більшої уваги до розробки та імплементації сталого підходу в управлінні аграрними підприємствами як засобу забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності і відповідальності перед наступними поколіннями.

1. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. Приазовський економічний вісник. 2021. Випуск 1 (24). С. 57–62. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/11.pdf
2. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Економіка та управління підприємствами. 2022. Випуск 1 (85). С. 72–81. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4498/Інноваційні%20підходи%20до%20управління%20підприємствами%20в%20умовах%20діджиталізації%20економіки.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. Бізнес Інформ. 2020. №6. С. 297–304. URL: http://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_297_304
4. Джур О. Є, Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55–67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf
5. Лозовський О. М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf
6. Резник Н. П. Інноваційні методи управління підприємствами з огляду на оцінку їхньої ефективності. Економіка підприємства. 2019. №4, С. 138–147. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/4/EV20194_138-147.pdf
7. Свінарьова Г. Б. Концепція трансформації системи управління підприємством в умовах інноваційних змін у діджитал-середовищі. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2020. №4, том 3. С. 137–141. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7799>
8. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. Економіка харчової промисловості. 2022. Том 14, Випуск 3. С. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555>
9. Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>
10. Яцкевич І. В. Сучасний менеджмент та менеджер.: матеріали XXIII Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології. 28 квіт. 2022 р. Одеса : ДУ «Одеська політехніка». 2022. С. 12–13. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/xxiii_konferenciya_suchasnuy_menedzhment_modeli_strategiyi_tehnologiyi_2022.p

Пустовіт Ярослав Борисович

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика

ORCID: 0009-0006-4572-1743

Палагусинець Ростислав Васильович

доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, начальник відділу іноземних дипломатичних установ Департаменту державного протоколу Міністерства закордонних справ України

ORCID:0000-0003-1399-7164

УДК 351

ОПИС НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЇ БАЗИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОБОРОНІ, ВКЛЮЧАЮЧИ ЗАКОНОДАВСТВО ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ

Анотація. У статті розкрито питання нормативно-правового регулювання штучного інтелекту у сфері оборони з погляду національного законодавства та міжнародних стандартів. Відзначено, що у сучасних умовах Україна робить лише перші прогресивні кроки щодо нормативно-правового забезпечення розвитку та впровадження технологій штучного інтелекту в обороні. Наголошено, що в Україні основу для розвитку та нормативно-правового регулювання штучного інтелекту закладено прийняттям Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, яка визначає штучний інтелект як організовану сукупність інформаційних технологій, використання яких дозволяє виконувати складні та комплексні завдання з використанням наукових методів дослідження та алгоритмічних систем обробки інформації, отриманої під час роботи або створеної самостійно, а також з використанням власних баз даних знань, моделей рішень та алгоритмів роботи з інформацією і визначенням шляхів досягнення поставлених завдань. Зауважено, що євроінтеграційний процес України також актуалізував актуальну тему регулювання штучного інтелекту в Україні, що зумовило розроблення Дорожньої карти регулювання штучного інтелекту в Україні, однак нею наразі не регулюється питання використання штучного інтелекту в обороні. Проаналізовані міжнародні документи, якими регулюється питання використання штучного інтелекту в обороні, зокрема Регламент Європейського Парламенту і Ради, що встановлює гармонізовані правила про штучний інтелект, Політичну декларацію про відповідальне використання штучного інтелекту та автономії у військових цілях, Стратегію штучного інтелекту НАТО. Зроблено висновок, що в Україні з'явилося бачення напрямків конкретного нормативно-правового регулювання використання технологій штучного

інтелекту в обороні, які закладені в Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, проте вирішення питання забезпечення адекватного оборонного планування в Україні на базі можливостей штучного інтелекту після війни вимагає розроблення та імплементації в національне законодавство найкращих світових практик, які враховують потенційні можливості та загрози, які створює штучний інтелект в обороні.

***Ключові слова:** штучний інтелект, сфера оборони, законодавство, регулювання, міжнародні стандарти.*

Постановка проблеми. Сьогодні технології штучного інтелекту все більше інтегруються в усі сфери суспільного життя. Штучний інтелект зазнає надзвичайного розвитку, що викликає питання про перспективи формування нормативно-правового регулювання. Варто зауважити, що сфера оборони є джерелом появи багатьох передових технологій, у тому числі технологій штучного інтелекту, який спричинює різноманітні зміни в оборонній промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Колектив вчених під керівництвом Ю. Журавського, розглядаючи перспективні напрямки розвитку і використання штучного інтелекту для потреб сил оборони держави, наголошує, що у міру того, як системи військового оперативного управління стають більш розвиненими, проблема застосування традиційних формалізованих методів і моделей управління стає все складнішою, що, зі свого боку, загострює і адаптує їх до дедалі меншого кола сучасних і очікуваних завдань управління, озброєнь і моделей. При використанні традиційних фізичних процесів конструювання військова техніка досягає своїх можливостей. Тому, на думку вчених, необхідна розробка принципово нових підходів до управління в сфері оборони, в тому числі з використанням технологій штучного інтелекту [1, с. 9-10].

Д. Бойко та І. Городиський, висвітлюючи питання штучного інтелекту у сфері оборони з погляду викликів регулювання, зауважують, що основним завданням нормативно-правового регулювання сфери застосування оборонних технологій штучного інтелекту в Україні є забезпечення належного захисту прав людини, які можуть бути порушені в процесі застосування, особливо якщо ці технології не використовуються на полі бою. Автори зауважують, що це має бути важливою ідеєю для встановлення нормативно-правового регулювання технологій штучного інтелекту, одночасно забезпечуючи економічний розвиток оборонної сфери [2].

В. Хаустова, О. Решетняк, М. Хаустов та В. Зінченко, розглядаючи напрямки розвитку технологій штучного інтелекту в забезпеченні обороноздатності країни, стверджують, що штучний інтелект відкриває нові перспективи в оборонних технологіях, з огляду на що постає необхідність у вивченні можливостей, які відкриває розвиток штучного інтелекту та відповідних нових технологій у сфері оборони. Науковці наголошують, що існують позитивні перспективи щодо застосування методів і технологій

штучного інтелекту в сфері оборони, однак при цьому виникає висока ймовірність настання перешкод та невирішених питань для подальших досліджень, щоб продемонструвати позитивні результати використання штучного інтелекту для забезпечення обороноздатності країн у всьому світі [3, с. 23].

Попри відсутні дослідження у сфері нормативно-правового регулювання штучного інтелекту у сфері оборони, виникає нагальність розкриття таких питань, яка, зі свого боку, зумовлює **мету цієї статті**.

Виклад основного матеріалу. В епоху глобалізації оборона та безпека держав є одним із найважливіших чинників, що забезпечує умови для реалізації національних інтересів і спроможності націй долати кризові явища у разі зовнішнього нападу. Своєчасні та ефективні заходи управління обороною та безпекою можуть подолати загрози для соціально-економічного та політичного життя країни. Тут варто зауважити, що сьогодні оборона та безпека зазнали значних змін як найважливіші сфери після появи технології штучного інтелекту.

В Україні нормативно-правове регулювання використання штучного інтелекту в обороні має здійснюватися комплексно шляхом гармонізації міжнародних стандартів із національним законодавством у цій сфері. У сучасних умовах Україна робить лише перші прогресивні кроки щодо нормативно-правового забезпечення розвитку та впровадження технологій штучного інтелекту в обороні. Тому є актуальним і своєчасним є висвітлення викликів, пов'язаних з використанням штучного інтелекту в обороні та визначення подальших можливостей для вдосконалення нормативно-правової бази у цій сфері.

Сьогодні Україна вже заклала основу для розвитку та нормативно-правового регулювання штучного інтелекту. Так, Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2020 р. № 1556-р було схвалено Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні [4]. Ця концепція визначає штучний інтелект як організовану сукупність інформаційних технологій, використання яких дозволяє виконувати складні та комплексні завдання з використанням наукових методів дослідження та алгоритмічних систем обробки інформації, отриманої під час роботи або створеної самостійно, а також з використанням власних баз даних знань, моделей рішень та алгоритмів роботи з інформацією і визначенням шляхів досягнення поставлених завдань.

У концепції також розглядається низка першочергових проблем, які потребують вирішення у сфері публічного управління штучним інтелектом, зокрема відсутність або неповнота нормативно-правового регулювання штучного інтелекту, особливо у сфері оборони, недосконалість законодавства про захист персональних даних, недосконалість механізмів прийняття управлінських рішень у державному секторі, надмірна бюрократизованість системи надання адміністративних послуг, обмежений доступ та низька якість інформації, відсутність впровадження обміну

інформацією, низький рівень цифровізації даних, якими володіють органи публічної влади.

Для досягнення цілей концепції у сфері оборони необхідно забезпечити використання технологій штучного інтелекту в системах, а саме закріпити: контроль та належне командування; озброєння та військову техніку; збір та аналіз інформації під час бойових дій; аналіз та супровід розвідувальної діяльності; обробку картографічної інформації; протидію на кіберзагрози в сфері оборони на основі застосування технології штучного інтелекту, наприклад швидкого виявлення кібератак, попередньої перевірки та подальшого запобігання зловмисній кібератаці, а також перевірки шаблонів підозрілої поведінки замість конкретних кодів; імітаційне та когнітивне моделювання бойових ситуацій; когнітивний аналіз можливостей військової частини [4].

Доцільно зауважити, що пріоритетні напрями та основні завдання розвитку технологій штучного інтелекту в оборонній сфері повинні бути визначені відповідними документами оборонного планування.

Євроінтеграційний процес також актуалізував актуальну тему регулювання штучного інтелекту в Україні. Зокрема, у жовтні 2023 року Міністерство цифрової трансформації оприлюднило Дорожню карту регулювання штучного інтелекту в Україні [5]. Цей документ не передбачає розробку стандартів і правил використання штучного інтелекту в окремих галузях. Однак будь-яке подальше регулювання штучного інтелекту має здійснюватися за принципом «саморегуляції». Водночас дорожня карта підтверджує намір органів публічної влади поступово імплементувати законодавство Європейського Союзу щодо штучного інтелекту, яке приділяє значну увагу захисту прав людини під час впровадження та використання штучного інтелекту.

Відповідно до дорожньої карти, на першому етапі регулювання, який триватиме з 2025 по 2026 рік, уряд намагатиметься уникнути «надмірного регулювання» індустрії штучного інтелекту, щоб гарантувати, що компанії будуть готові до юридично обов'язкового регулювання. Водночас, обговорюючи подальше регулювання штучного інтелекту в обороні, то під час повномасштабної війни регулювання штучного інтелекту не братиметься за проекти, пов'язані з військовими потребами, оскільки ці питання потребують подальшого обговорення та розробки незалежних стандартів.

Розвиток штучного інтелекту особливо важливий у сфері національної безпеки та оборони в умовах воєнного стану. Впровадження технології штучного інтелекту в оборонний сектор є важливою частиною загального реформування оборонно-промислового комплексу та вимагає прийняття відповідного нормативно-правового законодавства та розробки національних програм підтримки технологічного розвитку в обороні.

Оскільки тривають дебати щодо ролі технологій штучного інтелекту в нашому суспільстві, наразі немає конкретних, юридично обов'язкових міжнародних правил щодо використання штучного інтелекту в будь-якій

сфері. Використання штучного інтелекту в обороні не тільки викликає конкретні питання про роль людей і машин у застосуванні сили, але також викликає занепокоєння з різних позицій, включаючи правову, етичну та безпекову.

Через відсутність обов'язкових міжнародних правових стандартів щодо регулювання штучного інтелекту в обороні поточна практика у всьому світі поступово змінює характер взаємодії людини та машини під час війни, де людина виступає оператором систем зброї. Однак побудова відповідального штучного інтелекту не обов'язково є більш вигідною з нормативної позиції. Радше ця фраза ризикує підірвати зусилля зі створення юридично обов'язкових глобальних норм.

Зокрема, чинне законодавство України з питань захисту персональних даних та правоохоронні і процесуальні норми наразі не регулюють використання штучного інтелекту. А при використанні технологій, розроблених такими компаніями, як Clearview, Palantir та іншими, покладатися лише на саморегулювання може бути недостатньо, щоб усунути ризики, пов'язані з можливими наслідками при застосуванні штучного інтелекту поза полем бою.

Багато країн світу використовують штучний інтелект для підвищення ефективності своїх сил оборони, зокрема: використовують машини глибокого навчання, які потребують великих даних і штучних нейронних мереж; налагоджують вдосконалення командної роботи «людина-машина», де машини на основі штучного інтелекту допомагають людям приймати точні та правильні рішення під час війни; використовують пристрої штучного інтелекту дозволяють будь-якому оператору захисної мережі виконувати призначені операції чи завдання; використовують безпілотні і пілотовані системи для різних видів людино-машинного бою.

1 квітня 2021 року Європейський Союз оприлюднив пропозиції щодо правового регулювання використання штучного інтелекту. Водночас у кількох країнах почалися активні дискусії з ініціативи Європейської комісії, яка пропонує інституціям Європейського Союзу довгоочікуваний документ щодо правового регулювання суспільних відносин, пов'язаних зі штучним інтелектом, зокрема було ухвалено Регламент Європейського Парламенту і Ради, що встановлює гармонізовані правила про штучний інтелект [6].

Цей регламент також поширюється на суміжні офіси, агентства та установи, які діють як постачальники або користувачі систем штучного інтелекту. Системи штучного інтелекту, розроблені або використані виключно для оборони, виключаються зі сфери застосування цього регламенту, якщо вони підпадають під виключну компетенцію спільної зовнішньої політики та політики безпеки, викладеної в частині V Договору про Європейський Союз. Цей регламент застосовується без шкоди для положень про відповідальність постачальників посередницьких послуг відповідно до Директиви 2000/31/ЕС Європейського Парламенту та Ради зі змінами, внесеними Законом про цифрові послуги.

Запропонований регламент про штучний інтелект сприяє використанню штучного інтелекту, яке є етичним, але використання штучного інтелекту у військових цілях не входить до його сфери. Це дає державам-членам Європейського Союзу широкі повноваження щодо регулювання використання штучного інтелекту в обороні. З одного боку, це викликає занепокоєння, враховуючи, що Європейський Союз інвестує майже 8 млрд євро в штучний інтелект та інші передові технології з 2021 по 2027 рік. Однак, з іншого боку, Європейський Союз не забороняє використання автономної зброї, попри рішення Європарламенту, прийняті у 2014, 2018 і 2021 роках.

Сьогодні на політичному рівні країни все більше займаються важливими питаннями, пов'язаними з регулюванням штучного інтелекту в обороні. Так, проблеми використання штучного інтелекту в обороні спонукали країни приймати спільні рішення щодо регулювання норм міжнародного права. З огляду на це, на саміті «Відповідальний штучний інтелект у військовій сфері» (REAIM 2023), який відбувся в Гаазі 15-16 лютого 2023 року, була прийнята Політична декларація про відповідальне використання штучного інтелекту та автономії у військових цілях [7] з метою досягнення міжнародного консенсусу щодо відповідального користування та державного контролю над розробкою, розгортанням і використанням штучного інтелекту в обороні. Варто зауважити і те, що прийняття цього документу підтримали країни Великої сімки, а також Україна.

Після REAIM 2023 відбулася регіональна конференція, організована Коста-Рікою. У Беленському комюніке 33 країни Латинської Америки та Карибського басейну погодилися про термінову необхідність узгодити юридично зобов'язуючий інструмент із заборонами та правилами щодо автономності систем озброєнь, щоб гарантувати реальний контроль людини. Заяву також схвалили Андорра, Португалія та Іспанія на Іbero-американському саміті у 2023 році, який відбувся в березні 2023 року [8].

Варто зауважити, що Політична декларація про відповідальне використання штучного інтелекту та автономії у військових цілях висуває низку юридично необов'язкових рекомендацій, що описують найкращі практики відповідального використання штучного інтелекту в оборонному контексті. Вони включають забезпечення того, що військові системи штучного інтелекту підлягають аудиту, мають чітко визначене використання, підлягають ретельному тестуванню та оцінюванню протягом усього життєвого циклу, а також що програми з високим ступенем наслідків проходять перевірку на високому рівні та можуть бути дезактивовані, якщо вони демонструють ненавмисне поведінка. Декларація не змінює існуючих юридичних зобов'язань держав, які її ратифікували, і не додає жодних нових зобов'язань за міжнародним правом.

Ця декларація мала стати початком процесу, який веде до розробки сильних міжнародних норм відповідальної поведінки. Цілями декларації є:

1) держави зобов'язуються дотримуватися жорстких і прозорих норм, які застосовуються у всіх військових сферах, незалежно від функціональності системи чи обсягу потенційних наслідків;

2) держави зобов'язуються продовжувати обговорення того, як військовий потенціал штучного інтелекту розробляється, розгортається та використовується відповідальним чином, і продовжувати залучати решту міжнародної спільноти до просування цих заходів;

3) ця декларація зберігає право на самооборону та здатність держав відповідально розробляти та використовувати штучний інтелект у військовій сфері [9].

Політична декларація про відповідальне використання штучного інтелекту та автономії у військових цілях. Вона також забезпечує основу для обміну найкращими практиками та розбудови потенціалу в державах і дає змогу їм, які її підтримують, обмінюватися досвідом та ідеями.

У ході огляду міжнародних стандартів регулювання штучного інтелекту в обороні варто зауважити, що Міністерство оборони Канади, Австралії, Сполучених Штатів Америки та Великої Британії розробили рекомендації щодо відповідального використання штучного інтелекту. Так, у 2021 році НАТО прийняло власну стратегію штучного інтелекту [10] разом із спеціальною Радою з аналізу даних і штучного інтелекту (DARB), щоб забезпечити законну та відповідальну розробку штучного інтелекту за допомогою стандарту сертифікації.

Щоб зберегти технологічну перевагу НАТО зобов'язується співпрацювати між членами Альянсу з будь-яких питань, пов'язаних зі штучним інтелектом для трансатлантичної оборони та безпеки. НАТО та члени Альянсу можуть сприяти прискоренню цих зусиль, спираючись на зусилля кількох організацій НАТО та Альянсу щодо впровадження.

Стратегія, прийнята НАТО, має чотири цілі:

1) забезпечити основу для того, щоб НАТО та члени Альянсу могли подавати приклад і заохочувати розвиток і відповідальне використання штучного інтелекту для цілей оборони та безпеки Альянсу;

2) прискорити та впровадити штучний інтелект у розробку та надання можливостей, покращуючи взаємодію в Альянсі, в тому числі за допомогою пропозицій щодо варіантів використання штучного інтелекту, нових структур і нових програм;

3) захищати та контролювати технології штучного інтелекту та здатність до інновацій, вирішуючи питання політики безпеки, такі як реалізація принципів відповідального використання;

4) забезпечувати виявлення та захист від загроз від зловмисного використання штучного інтелекту державними та недержавними суб'єктами [10].

Однак стратегія НАТО щодо штучного інтелекту сьогодні стикається з перешкодами в реалізації, адже окрім публічної оборонної стратегії штучного інтелекту у Франції, не існує загальноєвропейської правової та

етичної основи для військового використання штучного інтелекту. Отже, держави-члени можуть прийняти різні підходи, що призведе до прогалин у регулюванні та нагляді.

З свого боку Європейський Союз має посилити та розробити структуру як для застосувань штучного інтелекту подвійного призначення, так і для військових цілей, зокрема, загальноєвропейський підхід до відповідального використання штучного інтелекту в обороні, заснований на розподілі ризиків Закону про штучний інтелект. Це спрямує оборонні установи та оборонну промисловість до розробки, закупівлі та відповідального використання штучного інтелекту на основі спільних цінностей.

Концепція Європейського Союзу у сфері використання штучного інтелекту в обороні повинна стати першим значущим національним підходом до міжвідомчого управління ризиками штучного інтелекту. Зрештою, створення уніфікованої структури для відповідального оборонного штучного інтелекту підкреслить амбіції глобального лідерства Європейського Союзу щодо формування майбутнього, заснованого на цінностях управління штучним інтелектом шляхом пом'якшення найсерйозніших ризиків як у військовому, так і в цивільному аспектах.

Однак кінцевою метою європейського законодавства про штучний інтелект є забезпечення узгодженої горизонтальної правової бази із загальними мінімальними правилами та гарантіями для розробки, введення в експлуатацію та використання систем штучного інтелекту. Таким чином, регулювання та захист повинні також застосовуватися до систем штучного інтелекту, які потенційно можуть використовуватися у військових цілях та цілях національної безпеки [11].

Підсумовуючи, варто зауважити, що закордонний досвід доводить, що впровадження новітніх технологій в Україні, особливо за рахунок використання штучного інтелекту, може швидко, ефективно та гнучко задовольнити потреби суспільства щодо військової безпеки та обороноздатності країни у воєнний та післявоєнний період.

Висновки. Таким чином, проведені дослідження дозволяють зауважити, що на сьогодні штучний інтелект в обороні варто розглядати як ще одну нову технологію та правову систему, яка має регулюватися законодавством. Зокрема, потребує вирішення питання нормативно-правового статусу та питання щодо відповідальності за дії штучного інтелекту в обороні. Водночас можливість створення універсальних параметрів і глобальних стандартів нормативно-правового регулювання штучного інтелекту в обороні все ще є предметом активних дискусій і на сьогодні не досягнуто консенсусу.

Попри те, дослідження доводять, що в Україні з'явилося бачення напрямків конкретного нормативно-правового розвитку для використання технологій штучного інтелекту в обороні, які закладені в Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні. Однак вирішення питання забезпечення адекватного оборонного планування в Україні на базі можливостей штучного

інтелекту після війни вимагає розроблення та імплементації в національне законодавство найкращих світових практик, які враховують потенційні можливості та загрози, які створює штучний інтелект в обороні. Водночас узгодження міжнародних стандартів з національним нормативно-правовим регулюванням використання штучного інтелекту в обороні не тільки забезпечуватиме відповідність вимогам світових лідерів використання штучного інтелекту в обороні, але й забезпечуватиме вищий рівень безпеки та етики при розробці систем штучного інтелекту в обороні в Україні.

Список використаних джерела

1. Журавський Ю. В., Кошляк О. А., Нікітенко А. П. Перспективні напрямки розвитку і використання штучного інтелекту для потреб сил оборони держави. International scientific conference «New development areas of digitalization at the beginning of the third millennium»: conference proceedings, December 10–11, 2021. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2021. P. 9-12.
2. Бойко Д. Городиський І. Штучний інтелект у сфері оборони: виклики регулювання. Центр Дністрянського. URL: <https://dc.org.ua/news/shtuchnyy-intelekt-u-sferi-oborony-vyklyky-regulyuvannya>
3. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Напрямок розвитку технологій штучного інтелекту в забезпеченні обороноздатності країни. Бізнес Інформ. 2022. № 3. С. 17-26.
4. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
5. Регулювання штучного інтелекту в Україні: Мінцифри презентувало дорожню карту. Урядовий портал. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rehuliuвання-shtuchnoho-intelektu-v-ukraini-mintsyfry-prezentuvalo-dorozhniu-kartu>
6. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial intelligence Act) (EUR-LEX, 21/04/2021). URL: <https://europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=COM:2021:206:FIN>
7. REAIM 2023. URL: <https://www.governforeign-affairs/activiteiten/reaim>
8. América Latina y el Caribe acuerdan en Costa Rica la urgente necesidad de negociar un instrumento internacional para regular la autonomía en los sistemas de armas. 2023. URL: <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=7136>
9. Political Declaration on Responsible Military Use of Artificial Intelligence and Autonomy. URL: <https://www.state.gov/wp-content/Version-Political-Declaration-on-Responsible-Military-Use-of-AI-and-Autonomy.pdf>
10. Summary of the NATO Artificial Intelligence Strategy. NATO, 2022. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/official_texts_187617.htm
11. The second set of ECNL's proposals on the EU AI Act amendments focuses on its scope – worrying exclusion of AI for national security and military purposes. European Center for Not-for-Profit Law Stichting, 2022. URL: <https://ecnl.org/news/eu-ai-act-needs-clear-safeguards-ai-systems-military-and-national-security-purposes>

Пінежко А.О.

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені
академіка Юрія Бугая»

ORCID: 0009-0007-2148-4568

УДК 336.145

ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВИХ ІННОВАЦІЙ

***Анотація.** У даній роботі розглядається вплив цифрових інновацій на управління фінансами в бізнесі. Автори аналізують різні сучасні фінансові інструменти, такі як блокчейн, штучний інтелект, і великі дані, і їхню роль в оптимізації бізнес-процесів. Робота досліджує як ці технології можуть сприяти підвищенню ефективності, зниженню витрат та підвищенню прибутковості компаній. Автори висвітлюють практичні приклади впровадження цих інструментів в різних галузях і надають рекомендації щодо їх використання для підприємців та фінансових менеджерів, акцентуючи на перевагах і можливих ризиках. Стаття розкриває потенціал застосування штучного інтелекту, блокчейну, машинного навчання та інших цифрових інновацій для підвищення ефективності фінансових операцій. Вона також вказує на важливість адаптації бізнес-структур до швидких змін у цифровому середовищі, щоб скористатися перевагами цих інновацій. Автор аналізує кейси різних компаній, які успішно інтегрували цифрові фінансові інструменти в свої процеси, демонструючи, як це сприяло покращенню їх конкурентоспроможності та загального фінансового здоров'я. На прикладах вони показують, як правильно імplementовані інновації можуть сприяти більшій прозорості, зниженню витрат та підвищенню доходів. Ця стаття буде корисною для керівників компаній, фінансових менеджерів, інвесторів та дослідників, зацікавлених у розумінні того, як цифрові технології можуть трансформувати традиційні фінансові операції і привести до створення більш гнучких і ефективних бізнес-моделей. Завершується робота обговоренням майбутніх тенденцій у сфері цифрових фінансових інновацій і їх можливого впливу на глобальні бізнес-процеси. Автори наголошують на необхідності подальших досліджень у цій області і пропонують напрямки для майбутнього розвитку фінансових стратегій в умовах швидкого розвитку технологій.*

***Ключові слова:** цифрові інновації, фінансові інструменти, управління бізнесом, штучний інтелект, ризик-менеджмент.*

Постановка проблеми. У сучасному світі, де цифрові технології стрімко розвиваються та змінюють багато аспектів нашого життя, важливо розуміти, як ці зміни впливають на публічне управління, зокрема на

використання фінансових інструментів. Тема відкриває нові горизонти для дослідження впливу цифрових технологій на фінансові аспекти управління державними ресурсами. Цифровізація та впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, та аналітика великих даних, революціонізують традиційні підходи до фінансового управління. Цифрові інновації можуть значно підвищити ефективність та прозорість фінансових операцій у публічному секторі, забезпечуючи кращий контроль та звітність. Сучасні економічні та соціальні виклики вимагають нових підходів до управління державними фінансами, де цифрові інновації відіграють ключову роль. У контексті глобалізації, цифрові інновації дозволяють більш ефективно інтегрувати національні фінансові системи у світову економіку. Цифрові технології допомагають підвищити рівень відповідальності та забезпечити більшу залученість громадськості у процеси управління бізнесом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців з України та з-за кордону, такі як С. Волосович, Л. Дудинець, Т. Калашнікова, М. Марамигин, Н. Морозко, Г. Поченчук, А. Семенов, М. Тарасюк, Д. Філіпов та інші, зосередили свої дослідження на теоретичних та практичних аспектах розвитку та функціонування сфери фінансових технологій. Хоча ці роботи мають значні наукові здобутки, існує потреба у додатковому дослідженні та аналізі питань, пов'язаних із функціонуванням фінансових технологій у контексті цифровізації економіки України.

Мета статті. Дослідити, як цифрові інновації можуть підвищити ефективність фінансових інструментів у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні основи політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій ґрунтуються на наступних принципах:

Ефективність: цифрові інновації повинні сприяти підвищенню ефективності реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що вони повинні дозволяти органам управління бізнесом досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів [1].

Ефективність: цифрові інновації повинні сприяти підвищенню ефективності реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що вони повинні дозволяти органам управління бізнесом досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів.

Транспарентність: цифрові інновації повинні сприяти підвищенню прозорості реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що вони повинні дозволяти громадянам та громадськості краще розуміти, як використовуються державні кошти.

Участь: цифрові інновації повинні сприяти підвищенню участі громадян та громадськості в реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що вони повинні дозволяти громадянам та громадськості брати участь у процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

На основі цих принципів можна сформулювати наступні цілі політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій:

Підвищення ефективності реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що цифрові інновації повинні дозволяти органам управління бізнесом досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів.

Підвищення ефективності використання державних коштів. Це означає, що цифрові інновації повинні дозволяти органам управління бізнесом ефективніше використовувати державні кошти.

Підвищення прозорості реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що цифрові інновації повинні дозволяти громадянам та громадськості краще розуміти, як використовуються державні кошти.

Підвищення участі громадян та громадськості в реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що цифрові інновації повинні дозволяти громадянам та громадськості брати участь у процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

Реалізація політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій може здійснюватися за допомогою наступних заходів [2]:

Впровадження електронних систем управління фінансами. Це дозволить органам управління бізнесом автоматизувати процеси управління фінансами, що призведе до підвищення їх ефективності та прозорості.

Розвиток електронних платформ для взаємодії органів управління бізнесом з громадянами та громадськістю. Це дозволить підвищити участь громадян та громадськості в процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

Розвиток електронних інструментів для моніторингу ефективності реалізації фінансових інструментів. Це дозволить органам управління бізнесом отримувати інформацію про результати реалізації фінансових інструментів і своєчасно вносити необхідні корективи.

Політика реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій має важливе значення для підвищення ефективності та прозорості управління бізнесом. Цифрові інновації можуть допомогти органам управління бізнесом ефективніше використовувати державні кошти, підвищити прозорість їх діяльності та залучити громадян та громадськість до процесу прийняття рішень [3].

В Україні вже реалізуються деякі заходи щодо впровадження цифрових інновацій у сфері управління бізнесом. Зокрема, впроваджено електронну систему управління державним боргом, електронну систему державних закупівель, електронний кабінет платника податків. Однак, для повної реалізації політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій необхідно вжити наступних заходів:

Впровадження єдиної електронної системи управління фінансами. Така система повинна об'єднати всі існуючі електронні системи управління фінансами, що дозволить органам управління бізнесом автоматизувати всі процеси управління фінансами.

Розвиток електронних платформ для взаємодії органів управління бізнесом з громадянами та громадськістю. Такі платформи повинні дозволяти громадянам та громадськості отримувати інформацію про бюджетний процес, брати участь у розробці та реалізації фінансових інструментів, а також контролювати використання державних коштів.

Розвиток електронних інструментів для моніторингу ефективності реалізації фінансових інструментів. Такі інструменти повинні дозволяти органам управління бізнесом отримувати інформацію про результати реалізації фінансових інструментів у реальному часі, що дозволить своєчасно вносити необхідні корективи.

Реалізація цих заходів дозволить органам управління бізнесом в Україні досягти наступних результатів:

Підвищена ефективність реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що органи управління бізнесом зможуть досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів [4].

Підвищена ефективність використання державних коштів. Це означає, що органи управління бізнесом зможуть ефективніше використовувати державні кошти.

Підвищена прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що громадяни та громадськість зможуть краще розуміти, як використовуються державні кошти.

Підвищена участь громадян та громадськості в реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що громадяни та громадськість зможуть брати участь у процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

Реалізація політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності та прозорості управління бізнесом в Україні.

Стан реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій в Україні можна оцінити як позитивний. В Україні вже реалізуються деякі заходи щодо впровадження цифрових інновацій у сфері управління бізнесом. Зокрема, впроваджено електронну систему управління державним боргом, електронну систему державних закупівель, електронний кабінет платника податків.

Однак, для повної реалізації політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій необхідно вжити наступних заходів:

Впровадження єдиної електронної системи управління фінансами. Така система повинна об'єднати всі існуючі електронні системи управління

фінансами, що дозволить органам управління бізнесом автоматизувати всі процеси управління фінансами [5].

Розвиток електронних платформ для взаємодії органів управління бізнесом з громадянами та громадськістю. Такі платформи повинні дозволяти громадянам та громадськості отримувати інформацію про бюджетний процес, брати участь у розробці та реалізації фінансових інструментів, а також контролювати використання державних коштів.

Розвиток електронних інструментів для моніторингу ефективності реалізації фінансових інструментів. Такі інструменти повинні дозволяти органам управління бізнесом отримувати інформацію про результати реалізації фінансових інструментів у реальному часі, що дозволить своєчасно вносити необхідні корективи.

Реалізація цих заходів дозволить органам управління бізнесом в Україні досягти наступних результатів:

Підвищена ефективність реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що органи управління бізнесом зможуть досягати поставлених цілей з меншими витратами ресурсів.

Підвищена ефективність використання державних коштів. Це означає, що органи управління бізнесом зможуть ефективніше використовувати державні кошти.

Підвищена прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що громадяни та громадськість зможуть краще розуміти, як використовуються державні кошти.

Підвищена участь громадян та громадськості в реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Це означає, що громадяни та громадськість зможуть брати участь у процесі розробки та реалізації фінансових інструментів.

Наступні заходи можуть сприяти реалізації політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій в Україні [6]:

Розробка і впровадження нормативно-правової бази, яка регулює використання цифрових інновацій у сфері управління бізнесом.

Надання фінансової підтримки органам управління бізнесом для впровадження цифрових інновацій.

Розвиток кваліфікації державних службовців у сфері використання цифрових інновацій.

Реалізація цих заходів дозволить органам управління бізнесом в Україні досягти поставлених цілей у сфері реалізації фінансових інструментів на засадах цифрових інновацій.

Ось деякі конкретні приклади реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій в Україні:

Електронна система управління державним боргом (ЕСУДБ) дозволяє органам державної влади автоматизувати процеси управління державним боргом. Така система дозволяє органам державної влади ефективно

управляти державним боргом, що сприяє підвищенню фінансової стабільності країни.

Електронна система державних закупівель (ProZorro) дозволяє державним замовникам проводити закупівлі в режимі онлайн. Така система підвищує прозорість державних закупівель і сприяє запобіганню корупції.

Електронний кабінет платника податків (Електронний кабінет) дозволяє платникам податків отримувати інформацію про свої податкові зобов'язання, сплачувати податки та збори, а також отримувати електронні сервіси від державних органів. Така система підвищує комфортність для платників податків і сприяє підвищенню ефективності адміністрування податків.

Ці приклади свідчать про те, що в Україні вже є позитивний досвід реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій. Однак, для повної реалізації цієї політики необхідно вжити додаткових заходів.

Впровадження цифрових інновацій у публічне управління є одним із ключових завдань реформування держави в Україні. Цифрові технології мають значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості реалізації фінансових інструментів управління бізнесом.

Напрями удосконалення політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій в Україні включають:

Розробка єдиної цифрової платформи для реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Така платформа повинна забезпечити автоматизацію процесів управління фінансовими ресурсами, а також доступ до інформації про фінансові інструменти для всіх зацікавлених сторін.

Запровадження електронного документообігу в процесі реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Електронний документообіг дозволить скоротити час і витрати на обробку документів, а також підвищити прозорість та ефективність управління [7].

Розвиток аналітичних інструментів для оцінки ефективності реалізації фінансових інструментів управління бізнесом. Цифрові технології можуть бути використані для автоматизації процесів аналізу ефективності реалізації фінансових інструментів, що дозволить отримувати більш точні та своєчасні дані.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом в Україні.

Конкретні заходи, які можуть бути реалізовані в рамках кожного з цих напрямків, включають:

Розробка єдиної цифрової платформи для реалізації фінансових інструментів управління бізнесом.

Розробка нормативно-правової бази для створення та функціонування єдиної цифрової платформи [8].

Закупівля обладнання та програмного забезпечення для створення платформи.

Розробка та впровадження інформаційних систем для автоматизації процесів управління фінансовими ресурсами.

Розробка та впровадження інформаційних систем для доступу до інформації про фінансові інструменти для всіх зацікавлених сторін.

Запровадження електронного документообігу в процесі реалізації фінансових інструментів управління бізнесом.

Розробка нормативно-правової бази для запровадження електронного документообігу в процесі реалізації фінансових інструментів.

Закупівля обладнання та програмного забезпечення для запровадження електронного документообігу.

Навчання співробітників органів публічної влади роботі в електронному документообігу.

Розвиток аналітичних інструментів для оцінки ефективності реалізації фінансових інструментів управління бізнесом

Розробка нормативно-правової бази для розвитку аналітичних інструментів для оцінки ефективності реалізації фінансових інструментів.

Закупівля обладнання та програмного забезпечення для розвитку аналітичних інструментів.

Навчання співробітників органів публічної влади роботі з аналітичними інструментами.

Реалізація цих заходів потребує значних інвестицій у розвиток цифрової інфраструктури та людських ресурсів. Однак, їх реалізація дозволить підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом в Україні, що матиме позитивний вплив на розвиток економіки та суспільства в цілому.

Окрім зазначених напрямків, існує ряд інших можливостей для удосконалення політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій в Україні. Зокрема, можна розглянути такі заходи [9-10]:

Розвиток інструментів штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень у сфері управління бізнесом. Штучний інтелект може бути використаний для автоматизації процесів аналізу інформації, виявлення тенденцій та прогнозування розвитку подій. Це дозволить органам публічної влади приймати більш ефективні рішення щодо використання фінансових інструментів.

Розвиток інструментів блокчейну для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій. Блокчейн є децентралізованою технологією, яка дозволяє зберігати інформацію в розподіленому реєстрі. Це забезпечує прозорість та безпеку фінансових операцій, а також унеможливорює їх підробку.

Розвиток інструментів аналізу великих даних для отримання нових знань про ефективність реалізації фінансових інструментів. Аналітика великих даних дозволяє отримувати інформацію з різних джерел, що може

бути використано для кращого розуміння ефективності реалізації фінансових інструментів.

Реалізація цих заходів дозволить ще більше підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом в Україні.

Впровадження цифрових інновацій у публічне управління є ключовим завданням реформування держави в Україні. Цифрові технології мають значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості реалізації фінансових інструментів управління бізнесом.

Реалізація заходів, зазначених у цьому документі, дозволить підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом в Україні, що матиме позитивний вплив на розвиток економіки та суспільства в цілому.

Впровадження цифрових інновацій у публічне управління є ключовим завданням реформування держави в Україні. Цифрові технології мають значний потенціал для підвищення ефективності та прозорості реалізації фінансових інструментів управління бізнесом.

Реалізація заходів, зазначених у статті, дозволить підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом в Україні, що матиме позитивний вплив на розвиток економіки та суспільства в цілому.

Розробка єдиної цифрової платформи для реалізації фінансових інструментів управління бізнесом дозволить автоматизувати процеси управління фінансовими ресурсами, а також забезпечити доступ до інформації про фінансові інструменти для всіх зацікавлених сторін.

Запровадження електронного документообігу в процесі реалізації фінансових інструментів управління бізнесом дозволить скоротити час і витрати на обробку документів, а також підвищити прозорість та ефективність управління.

Розвиток аналітичних інструментів для оцінки ефективності реалізації фінансових інструментів управління бізнесом дозволить отримувати більш точні та своєчасні дані для прийняття ефективних управлінських рішень.

Крім того, існує ряд інших можливостей для удосконалення політики реалізації фінансових інструментів управління бізнесом на засадах цифрових інновацій в Україні. Зокрема, можна розглянути такі заходи:

Розвиток інструментів штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень у сфері управління бізнесом.

Розвиток інструментів блокчейну для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій.

Розвиток інструментів аналізу великих даних для отримання нових знань про ефективність реалізації фінансових інструментів.

Реалізація цих заходів дозволить ще більше підвищити ефективність і прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом в Україні.

Висновки. Прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом є важливою умовою для забезпечення ефективності та підзвітності

органів публічної влади. Вона дозволяє громадянам, бізнесу та іншим зацікавленим сторонам контролювати використання державних коштів та сприяє підвищенню довіри до держави. Прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом в Україні має низку проблем, які потребують вирішення. Зокрема, до них належать:

1. Недостатня відкритість інформації про фінансові інструменти. Інформація про цілі, умови та результати реалізації фінансових інструментів часто є недоступною або неповною.

2. Нестача інструментів для контролю за використанням фінансових інструментів. Громадяни та бізнес мають обмежені можливості для моніторингу використання державних коштів.

3. Недостатня культура прозорості у органах публічної влади. Деякі органи публічної влади не надають пріоритет прозорості реалізації фінансових інструментів.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити таких заходів: Розробити законодавство, яке б гарантувало відкритість інформації про фінансові інструменти. Створити ефективні інструменти для контролю за використанням фінансових інструментів. Провести інформаційно-просвітницьку кампанію для підвищення рівня обізнаності громадян про прозорість реалізації фінансових інструментів.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити прозорість реалізації фінансових інструментів управління бізнесом в Україні та сприятиме ефективному використанню державних коштів.

Список використаних джерел

1. Наукова аргументація перетворення інформації та держави у вирішальний фактор та інститут влади подана в монографії: Цифрова трансформація управління бізнесом: кол. моногр. / О. В. Карпенко, І. Й. Малий, Г. В. Муравицька та ін. Київ: НАДУ, 2020. 256 с.

2. Діджиталізація – перспективи і користь для українців: "5 вопросов" з Олександром Федієнком. URL: <https://kanaldom.tv/uk/didzhitalizacziya-perspektivy-i-polzadlya-ukrainczev-5-voprosov-s-aleksandromfedienko/>

3. Названо перспективи ІТ-галузі в Україні. BusinessUA. URL: <http://businessua.com/finance/75233nazvano-perspektivi-it-galuzi-v-ukraini.html>

4. Schedler Kuno, Proeller Isabella, New public management. № 2132. Bern: Haupt, 2000.

5. Stephanie Trapnel. Measurement of governance, government, and the public sector». URL: <http://blogs.worldbank.org/governance/measurement-of-governancegovernment-and-the-public-sector>

6. Riverbed Technology: 95% компаній не готові до цифрової трансформації. PCWeek.Ua. 2018. URL: https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase_id=81091

7. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. І Міжн. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ, 2020. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201186>

8. Малий І.Й. Інституціональні зміни та довіра в системі антикризового управління економікою України. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць - спец.вип.

Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні. Київ : КНЕУ, 2010. 502 с.

9. Bertelsmann Stiftung's Transformation Index, URL: <https://www.bti-project.org/en/home/>

10. Sustainable governance indicator. URL: <http://www.sgi-network.or>

Селютін С.Т.

кандидат економічних наук, Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ», м. Чернігів, Україна

ORCID: 0020-0003-8018-8539

Дементов І.Ю.

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID: 0009-0002-1035-5289

УДК 338.432

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

***Анотація.** Ця стаття досліджує ключові аспекти управління соціальною відповідальністю в аграрному секторі з огляду на принципи сталого розвитку. Аналізуючи як теоретичні, так і практичні аспекти, автори розглядають стратегії та методи, які аграрні компанії можуть використовувати для підвищення своєї соціальної відповідальності, що, в свою чергу, може сприяти підвищенню їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Стаття також розглядає взаємозв'язок між соціальною відповідальністю та сталим розвитком, з акцентом на важливість інтеграції екологічних, економічних та соціальних підходів в управління компанією. На основі емпіричних даних та кейс-стадій, автори висвітлюють, як інноваційні практики в соціальній відповідальності можуть сприяти залученню та збереженню талантів, підвищенню продуктивності та розширенню ринкових можливостей для аграрних підприємств. Окрему увагу у статті приділено викликам, з якими стикаються аграрні бізнеси під час імплементації стратегій соціальної відповідальності, включно з обмеженим доступом до ресурсів, регуляторними вимогами, та внутрішнім опором змінам. Викладені рекомендації для поліпшення управління соціальною відповідальністю на всіх рівнях організаційної структури, включаючи залучення співробітників та зацікавлених сторін. Також розглянуто роль уряду та неурядових організацій у формуванні умов для зростання соціальної відповідальності в аграрному секторі. Висновки статті підкреслюють, що ефективне управління соціальною відповідальністю може значно вплинути на сталий розвиток аграрних компаній та на більш широкий соціальний та*

економічний контекст регіонів, де вони діють. Автори закликають до подальших досліджень для кращого розуміння динаміки та впливу соціальної відповідальності в контексті глобальних екологічних і соціальних викликів.

Ключові слова: *соціальна відповідальність, аграрний бізнес, сталість розвитку, екологічна стійкість, ефективність.*

Постановка проблеми. Сучасний аграрний бізнес стикається з необхідністю інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність, що передбачає не тільки економічну вигоду, але й відповідальність перед суспільством та довкіллям. Попри розуміння значимості соціальної відповідальності, багато аграрних компаній продовжують відчувати труднощі у впровадженні ефективних стратегій управління соціальною відповідальністю. Відсутність ясно визначеної методології, комплексного підходу до оцінки соціальних ініціатив та інтеграції цих практик у основну бізнес-модель ставить під загрозу не тільки внутрішній, але й зовнішній розвиток компаній. Це створює важливі виклики для аграрного сектору, який є критичним для економіки та екології багатьох країн. Також, постійно мінливі законодавчі та ринкові умови потребують від аграрних підприємств гнучкості та швидкої адаптації стратегій соціальної відповідальності. Основна проблема полягає у визначенні ефективних шляхів впровадження і управління соціальною відповідальністю, які б сприяли сталому розвитку і забезпечували б дотримання балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності аграрних компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких Білан О., Длугопольський О., Коровицька О., Чижишин О., Кравцов С., Клімова А., Малік М., Мамчур В., Шпикуляк О., Мостепанюк А., Станкевич Ю., а також дослідниці Левківська Л. та Левкович І., і Мазур-Вірбіцька Е., присвятили свої роботи аналізу сутності та характеристик корпоративної соціальної відповідальності. Вони зокрема розглядали умови її впровадження аграрними підприємствами. Попри значний вклад цих науковців у вивчення теоретичних основ і практичних аспектів соціальної відповідальності в аграрному секторі, існує потреба у додатковому дослідженні управління цією соціальною відповідальністю в контексті глобалізації та входження на міжнародні ринки.

Мета статті – дослідити та систематизувати існуючі підходи та стратегії управління соціальною відповідальністю в аграрному секторі, а також визначити їх вплив на сталий розвиток компаній.

Виклад основного матеріалу. Актуальність теми управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу в умовах сталого розвитку обумовлена кількома факторами, зокрема: Зростаючим впливом аграрного бізнесу на суспільство та навколишнє середовище. Аграрна галузь є однією з ключових галузей економіки, яка має значний вплив на розвиток суспільства та навколишнього середовища. Аграрний бізнес впливає на соціальну сферу шляхом створення робочих місць, забезпечення продовольчою безпекою,

розвитку сільських територій. А також на навколишнє середовище шляхом використання природних ресурсів, забруднення повітря та води.

Зростаючими вимогами суспільства до сталого розвитку. Суспільство все більше усвідомлює необхідність сталого розвитку, що передбачає гармонійний розвиток економіки, суспільства та навколишнього середовища. Аграрна галузь є однією з ключових галузей, де реалізуються принципи сталого розвитку.

Зростаючою конкуренцією на світовому ринку. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність аграрного бізнесу значною мірою визначається його соціальною відповідальністю. Соціально відповідальні підприємства мають кращу репутацію, що сприяє їхньому успіху на ринку.

Управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу в умовах сталого розвитку передбачає реалізацію таких завдань:

Зменшення негативного впливу аграрного бізнесу на суспільство та навколишнє середовище. Це завдання передбачає впровадження заходів щодо підвищення ефективності використання природних ресурсів, зменшення забруднення навколишнього середовища, створення безпечних умов праці, забезпечення соціальних гарантій працівникам та іншим зацікавленим сторонам.

Сприяння сталому розвитку суспільства та навколишнього середовища. Це завдання передбачає впровадження заходів щодо підтримки сільських територій, розвитку сільського господарства, підвищення якості життя населення. Управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу є складним завданням, яке вимагає від підприємств відповідального підходу та системної роботи.

Аграрний сектор є одним з найважливіших секторів економіки будь-якої країни. Він забезпечує продовольчу безпеку, сприяє розвитку сільських територій та створює робочі місця. Аграрний бізнес, як і будь-який інший бізнес, має нести відповідальність перед суспільством.

Соціальна відповідальність аграрного бізнесу – це добровільне зобов'язання аграрних підприємств задовольняти соціальні потреби як працівників господарства, так і його партнерів та інших учасників суспільства загалом.

Основні напрямки соціальної відповідальності аграрного бізнесу:

Взаємодія з громадою. Аграрний бізнес може сприяти розвитку громади, в якій він діє, шляхом фінансування соціальних проєктів, наданням допомоги населенню, створенням нових робочих місць.

Взаємодія з працівниками. Аграрний бізнес повинен забезпечувати належні умови праці для своїх працівників, гарантувати їхні права та інтереси, сприяти їхньому професійному розвитку.

Охорона навколишнього середовища. Аграрний бізнес повинен дотримуватися екологічних норм та стандартів, мінімізувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище.

Впровадження соціальної відповідальності аграрним бізнесом має ряд переваг:

Покращення іміджу та репутації підприємства. Аграрний бізнес, який є соціально відповідальним, користується більшою довірою з боку споживачів, партнерів та інших учасників ринку.

Збільшення конкурентоспроможності підприємства. Соціально відповідальні підприємства мають більшу стійкість до криз та більшу здатність адаптуватися до змін [1].

Покращення умов життя працівників і громади. Соціальна відповідальність сприяє розвитку сільських територій та підвищенню якості життя населення.

В Україні соціальна відповідальність аграрного бізнесу перебуває на початковому етапі розвитку. Однак останніми роками все більше аграрних підприємств починають усвідомлювати важливість соціальної відповідальності та впроваджують її в свою діяльність.

Наприклад, такі українські агрохолдинги, як "Астарта", "Миронівський хлібопродукт", "Контінентал Фармерз Груп" та інші, реалізують соціальні проекти, спрямовані на розвиток громади, підтримку працівників та охорону навколишнього середовища.

Впровадження соціальної відповідальності в аграрному секторі є важливим кроком до розвитку сталого сільського господарства та підвищення добробуту населення.

На основі аналізу вітчизняної та міжнародної практики можна виділити такі пріоритетні напрями соціальної відповідальності аграрного бізнесу в Україні:

Підтримка сільських територій. Аграрний бізнес може сприяти розвитку сільських територій шляхом фінансування соціальних проектів, таких як будівництво та ремонт шкіл, лікарень, дитячих садків, культурних центрів, а також шляхом створення нових робочих місць.

Охорона навколишнього середовища. Аграрний бізнес має дотримуватися екологічних норм та стандартів, мінімізувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Зокрема, аграрні підприємства можуть використовувати ресурсозберігаючі технології, відновлювати ліси, охороняти водно-болотні угіддя та інші природні ресурси [2].

Підтримка працівників. Аграрний бізнес повинен забезпечувати належні умови праці для своїх працівників, гарантувати їхні права та інтереси, сприяти їхньому професійному розвитку. Зокрема, аграрні підприємства можуть надавати працівникам соціальні пільги, такі як оплачувані відпустки, медичне страхування, житлові програми та інші.

Для розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу в Україні необхідно вжити таких заходів:

Розробка та впровадження національних стандартів соціальної відповідальності для аграрного бізнесу. Це дозволить гармонізувати підходи

до соціальної відповідальності в аграрному секторі та зробити їх більш прозорими та зрозумілими для всіх учасників ринку.

Надання підтримки аграрним підприємствам у впровадженні соціальної відповідальності. Це може здійснюватися шляхом надання консультацій, грантів, а також шляхом запровадження стимулів для соціально відповідальної діяльності.

Пропаганда соціальної відповідальності аграрного бізнесу. Це дозволить підвищити обізнаність про важливість соціальної відповідальності серед аграрних підприємств, споживачів, партнерів та інших учасників ринку [3].

Залучення аграрного бізнесу до соціальної відповідальності є важливим кроком до розвитку сталого сільського господарства та підвищення добробуту населення.

Управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу - це складний процес, на який впливає ряд факторів. До основних факторів, що впливають на управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу, відносяться:

Фактори зовнішнього середовища, такі як:

1. Законодавство та нормативно-правові акти, що регулюють соціальну відповідальність бізнесу.
2. Споживацькі настрої та вимоги до соціальної відповідальності бізнесу.
3. Діяльність конкурентів у сфері соціальної відповідальності.

Фактори внутрішнього середовища, такі як: Внутрішні цінності та культура підприємства. Керівництво підприємства та його ставлення до соціальної відповідальності. Фінансові ресурси підприємства. Інформаційні ресурси підприємства [4].

Фактори зовнішнього середовища є важливим фактором, що впливає на управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу. Законодавство та нормативно-правові акти, що регулюють соціальну відповідальність бізнесу, визначають мінімальні вимоги, які повинні дотримуватися аграрні підприємства. Споживацькі настрої та вимоги до соціальної відповідальності бізнесу змушують аграрні підприємства впроваджувати соціальні програми та заходи, щоб відповідати очікуванням споживачів. Діяльність конкурентів у сфері соціальної відповідальності також може стимулювати аграрні підприємства до впровадження соціальної відповідальності.

Фактори внутрішнього середовища також відіграють важливу роль у управлінні соціальною відповідальністю аграрного бізнесу. Внутрішні цінності та культура підприємства визначають ставлення працівників та керівників до соціальної відповідальності. Керівництво підприємства має відігравати провідну роль у впровадженні соціальної відповідальності. Фінансові ресурси підприємства визначають можливості для реалізації соціальних програм і заходів. Інформаційні ресурси підприємства необхідні

для проведення оцінки соціальної відповідальності та інформування про соціальну діяльність підприємства.

Для успішного управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу необхідно враховувати всі фактори, що впливають на цей процес. Аграрний бізнес повинен розробити стратегію соціальної відповідальності, яка враховує як фактори зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Впровадження стратегії соціальної відповідальності має бути плановим і цілеспрямованим [5].

Управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу включає в себе такі основні етапи:

Формування стратегії соціальної відповідальності. На цьому етапі підприємство визначає свої цілі та пріоритети в сфері соціальної відповідальності.

Впровадження стратегії соціальної відповідальності. На цьому етапі підприємство розробляє та реалізує соціальні програми та заходи.

Оцінка ефективності соціальної відповідальності. На цьому етапі підприємство оцінює результати своєї соціальної діяльності.

Формування стратегії соціальної відповідальності передбачає такі основні кроки:

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на соціальну відповідальність підприємства.

Визначення цілей і пріоритетів соціальної відповідальності підприємства.

Розробка заходів для реалізації соціальної відповідальності підприємства.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє підприємству зрозуміти, що очікують від нього суспільство, споживачі, конкуренти та інші учасники ринку. На основі цього аналізу підприємство визначає свої цілі і пріоритети в сфері соціальної відповідальності.

Цілі соціальної відповідальності повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, актуальними і узгодженими з загальними цілями підприємства.

Пріоритети соціальної відповідальності визначають, на які напрямки соціальної відповідальності підприємство буде зосереджувати свої зусилля.

Розробка заходів для реалізації соціальної відповідальності передбачає визначення конкретних дій, які підприємство буде здійснювати для досягнення своїх цілей [6].

Впровадження стратегії соціальної відповідальності передбачає такі основні кроки:

1. Залучення працівників і керівництва підприємства до реалізації соціальної відповідальності.

2. Формування системи управління соціальною відповідальністю.

3. Реалізація соціальних програм і заходів.

Залучення працівників і керівництва підприємства є важливим фактором успішного впровадження соціальної відповідальності. Працівники повинні розуміти важливість соціальної відповідальності і бути зацікавлені в її реалізації. Керівництво підприємства має відігравати провідну роль у впровадженні соціальної відповідальності.

Формування системи управління соціальною відповідальністю передбачає розробку процедур і документів, які регулюють процес управління соціальною відповідальністю.

Реалізація соціальних програм і заходів є ключовим етапом впровадження стратегії соціальної відповідальності. Аграрне підприємство має розробити і реалізувати соціальні програми та заходи, які відповідають його цілям і пріоритетам.

Оцінка ефективності соціальної відповідальності дозволяє підприємству визначити, чи досягає воно своїх цілей в сфері соціальної відповідальності. Оцінка ефективності може проводитися за такими основними критеріями:

1. Відповідність цілям і пріоритетам соціальної відповідальності.
2. Вплив соціальної діяльності на суспільство, працівників і громаду.
3. Економічна ефективність соціальної діяльності.
4. Оцінка ефективності соціальної відповідальності може проводитися як самим підприємством, так і незалежними експертами.

Управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу є важливим фактором, що сприяє розвитку сталого сільського господарства та підвищенню добробуту населення. Для успішного впровадження соціальної відповідальності аграрне підприємство повинно враховувати всі фактори, що впливають на цей процес, і розробити ефективну стратегію соціальної відповідальності.

Механізм управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу - це система взаємопов'язаних елементів, які забезпечують реалізацію соціальної відповідальності аграрного підприємства. Він включає в себе такі складові:

Цілі і завдання управління соціальною відповідальністю. Цілі і завдання визначаються виходячи з загальної стратегії розвитку підприємства, а також його соціально-економічного впливу на навколишнє середовище і суспільство.

Політика і принципи соціальної відповідальності. Політику і принципи соціальної відповідальності розробляються на основі цілей і завдань управління. Вони повинні бути чіткими, зрозумілими і відповідати міжнародним стандартам.

Структура управління соціальною відповідальністю. Структура управління повинна забезпечувати ефективну реалізацію політики і принципів соціальної відповідальності. Вона може включати в себе

спеціальний підрозділ з соціальної відповідальності, або функція соціальної відповідальності може бути покладена на існуючі підрозділи підприємства.

Інструменти управління соціальною відповідальністю. Інструменти управління дозволяють реалізувати політику і принципи соціальної відповідальності. Вони можуть включати в себе такі заходи, як:

1. Розробка і впровадження соціальних програм і проєктів;
2. Проведення моніторингу і оцінки соціальної діяльності;
3. Інформування громадськості про соціальну діяльність підприємства.

Механізм управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу повинен бути адаптований до конкретних умов і потреб підприємства. При цьому необхідно враховувати такі фактори, як [7]:

Розмір підприємства. Для великих підприємств механізм управління соціальною відповідальністю повинен бути більш складним і диференційованим, ніж для малих і середніх підприємств.

Специфіка діяльності підприємства. Механізм управління соціальною відповідальністю повинен враховувати особливості діяльності підприємства, зокрема, його вплив на навколишнє середовище і суспільство.

Ресурсні можливості підприємства. Механізм управління соціальною відповідальністю повинен бути реалістичним і відповідати ресурсним можливостям підприємства [8].

Основними функціями механізму управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу є:

Планування. Ця функція передбачає визначення цілей і завдань управління соціальною відповідальністю, а також розробку політики і принципів соціальної відповідальності.

Реалізація. Ця функція передбачає впровадження політики і принципів соціальної відповідальності, а також реалізацію соціальних програм і проєктів.

Контроль. Ця функція передбачає моніторинг і оцінку соціальної діяльності підприємства.

Покращення. Ця функція передбачає аналіз результатів соціальної діяльності підприємства і розробку заходів щодо її покращення.

Ефективна реалізація механізму управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу дозволяє підприємствам:

1. Покращити свою репутацію і довіру споживачів.
2. Збільшити конкурентоспроможність.
3. Покращити умови праці і життя працівників.

Зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Впровадження механізму управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу є важливим кроком на шляху до сталого розвитку агросфери.

Механізм управління соціальною відповідальністю в аграрному бізнесі включає кілька ключових аспектів. Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) в аграрній сфері охоплює діяльність, спрямовану на підтримку сталого

розвитку сільських територій, забезпечення екологічної безпеки, підтримку місцевих спільнот та забезпечення гідних умов праці.

Ось декілька ключових елементів механізму управління СВБ в аграрному бізнесі:

1. Розробка стратегії СВБ: Визначення основних принципів та цілей соціальної відповідальності, які відповідають специфіці аграрного бізнесу.

2. Залучення зацікавлених сторін: Співпраця з місцевими громадами, урядовими організаціями, некомерційними організаціями та споживачами для визначення їхніх потреб та очікувань.

3. Екологічна відповідальність: Впровадження практик сталого землеробства, зниження впливу на довкілля, ефективне використання ресурсів.

4. Соціальні ініціативи: Підтримка місцевих спільнот через створення робочих місць, освітні програми, розвиток інфраструктури тощо.

5. Прозорість та звітність: Регулярне інформування зацікавлених сторін про діяльність компанії в рамках СВБ, включаючи досягнення та виклики.

6. Моніторинг та оцінка: Постійний аналіз ефективності заходів СВБ та їх впливу на бізнес та суспільство.

7. Корпоративна культура: Виховання у співробітників відповідального ставлення до довкілля, суспільства та етичних стандартів ведення бізнесу [9].

Ці елементи допомагають аграрному бізнесу не тільки підвищити свою конкурентоспроможність, але й сприяти сталому розвитку суспільства та довкілля.

Механізм управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу - це важливий інструмент, який дозволяє аграрним підприємствам відповідально ставитися до своїх працівників, споживачів, навколишнього середовища та суспільства в цілому. Ефективна реалізація механізму управління соціальною відповідальністю дозволяє аграрним підприємствам: Покращити свою репутацію і довіру споживачів. Збільшити конкурентоспроможність. Покращити умови праці і життя працівників. Зменшити негативний вплив на навколишнє середовище.

Впровадження механізму управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу є важливим кроком на шляху до сталого розвитку агросфери.

Для ефективного реалізації механізму управління соціальною відповідальністю аграрного бізнесу необхідно:

Визначити цілі і завдання управління соціальною відповідальністю виходячи з загальної стратегії розвитку підприємства, а також його соціально-економічного впливу на навколишнє середовище і суспільство.

Розробити політику і принципи соціальної відповідальності, які відповідають міжнародним стандартам.

Створити структуру управління соціальною відповідальністю, яка забезпечує ефективну реалізацію політики і принципів соціальної відповідальності.

Використовувати ефективні інструменти управління соціальною відповідальністю.

Враховувати фактори, такі як розмір підприємства, специфіка діяльності підприємства та ресурсні можливості підприємства.

Також необхідно проводити систематичний моніторинг і оцінку соціальної діяльності підприємства, щоб забезпечити її ефективність і відповідність цілям і завданням управління соціальною відповідальністю.

Висновки. Впровадження принципів соціальної відповідальності дозволяє аграрним компаніям ефективно взаємодіяти з місцевими спільнотами, знижувати негативний вплив на довкілля, підвищувати рівень довіри та лояльності споживачів, а також сприяти загальному соціально-економічному розвитку регіонів.

Систематичний підхід до управління соціальною відповідальністю, який включає стратегічне планування, залучення зацікавлених сторін, прозорість діяльності та постійний моніторинг, є ключем до досягнення цих цілей. Такий підхід не тільки сприяє позитивному іміджу компанії, але й забезпечує більш стабільне та ефективне ведення бізнесу, що є важливим у сучасних умовах глобалізації та змін клімату.

Список використаних джерел

1. Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності» [чинний від 28 жовтня 2010 р.]. 3 с. URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>
2. Білан, О.С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. Причорноморські економічні студії, №54. 2020. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/13.pdf
3. Длугопольський О.В., Коровицька О.А. Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. Економіка та управління національним господарством, №1(24). 2020. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf
4. Чижишин І.О. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування ринкової економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету, №6(3). 2016. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2016ua/32.pdf
5. Кравцов С.С., Клімова А.М. Корпоративна соціальна відповідальність туристичного підприємства: сутність та напрями впровадження. Ефективна економіка, №10. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7335>
6. Малік М.Й., Мамчур В.А., Шпикуляк О.Г. Інституціональне середовище та формування соціальної відповідальності аграрних підприємств. Економіка АПК, 2017. № 12. С. 5-13.
7. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринковій економіці. Бізнес Інформ, 2019. № 11. С. 13-22.
8. Станкевич Ю.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність та проблеми поширення в Україні. Молодий вчений, 2016. № 5. С. 171-174.
9. Саприкіна М. Тренди корпоративної соціальної відповідальності у 2022. CSR Ukraine, 2022. URL: <http://csr-ukraine.org/articles/trendi-korportivnoi-socialnoi-vidp/>

Семченко-Ковальчук О.Б.

кандидат економічних наук, доцент Чернігівський інститут інформації,
бізнесу і права ЗВО «МНТУ імені академіка Ю.Бугая»

м. Чернігів, Україна

ORCID: 0000-0002-6834-7954

УДК 314.151.3:330.3

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ВИМУШЕНИХ ПЕРЕСЕЛЕНЦІВ В УКРАЇНІ

***Анотація.** У статті досліджено вплив внутрішнього переміщення осіб на економічну стабільність країни. Стаття аналізує, як соціальні та економічні виклики, з якими стикаються вимушені переселенці, впливають на їхню здатність інтегруватися в нові місцеві спільноти. Автори розглядають різні стратегії адаптації, які можуть сприяти успішній соціальній та економічній інтеграції переселенців. Основну увагу приділено аналізу робочих місць, доступу до житла, освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення, що є критично важливими для адаптації. Також висвітлюються питання взаємодії між місцевими громадами та переселенцями, включаючи інтеграційні виклики та можливості. Стаття використовує дані з офіційних джерел, а також результати опитувань і інтерв'ю з переселенцями, щоб зробити висновки щодо поточного стану адаптації та визначити пропозиції щодо політики, яка могла б підтримати ефективнішу інтеграцію вимушених переселенців в економічне життя України. Автори також зосереджуються на макроекономічному впливі внутрішньо переміщених осіб на регіональний розвиток та економічне зростання. Особлива увага приділяється змінам у локальних ринках праці, де збільшення пропозиції робочої сили через переселенців може як стимулювати економічну активність, так і створювати додатковий тиск на існуючі соціальні послуги та інфраструктуру. Аналізується вплив державних програм соціальної підтримки, ініціатив щодо зайнятості та можливостей для підприємництва серед переселенців. Важливим аспектом стає з'ясування, наскільки ефективною є державна підтримка в реалізації потенціалу переселенців та їх внесок у економіку приймаючих громад. Стаття також підкреслює значення громадських організацій та неурядових ініціатив у підтримці вимушених переселенців, забезпечуючи їм не тільки базові потреби, але й допомагаючи з професійною орієнтацією та психологічною адаптацією. Завершується стаття рекомендаціями щодо політики, яка могла б оптимізувати ресурси для підтримки соціально-економічної адаптації вимушених переселенців, сприяючи їхньому успішному включенню в суспільство та позитивному впливу на економіку країни.*

Ключові слова: вимушені переселенці, соціальна адаптація, ринок

праці, державні програми, громадські організації.

Постановка проблеми. За останні два роки Україна переживає значне збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб через збройні конфлікти на своїй території. Війна в Україні, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, призвела до масового переміщення населення. Значна кількість людей була змушена залишити свої домівки, щоб знайти притулок в інших регіонах країни. За даними ООН у справах біженців, станом на початок 2024 року з України виїхали понад 12 мільйонів людей. З них близько 7,2 мільйона стали внутрішньо переміщеними особами, а 6 мільйонів виїхали за кордон. Ці переселенці стикаються з численними викликами, що впливають на їх соціальну та економічну адаптацію.

Соціальна адаптація вимушених переселенців в Україні є складним завданням, яке передбачає не лише пошук житла та гуманітарної допомоги, а й інтеграцію в нове суспільство, зокрема у працевлаштування.

Відповідно економічній адаптації переселенців, то вона є важливим аспектом успішної інтеграції в нових громадах внутрішньо переміщених осіб. Без можливості працевлаштування та економічної незалежності внутрішньо переміщені особи стикаються з труднощами у забезпеченні базових потреб, таких як житло, харчування та освіта. Крім того, відсутність економічної інтеграції може призвести до соціальної ізоляції, що негативно впливає на психологічний та емоційний стан переселенців.

Водночас, економічна інтеграція переселенців має позитивний вплив на економіку країни в цілому. Переселенці в місцях проживання можуть принести з собою широкий спектр досвіду, навичок та ідей, що сприятиме розвитку бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці. Крім того, успішна інтеграція переселенців сприяє зміцненню соціальної єдності та поліпшенню взаєморозуміння між різними регіонами країни.

Незважаючи на потенційні вигоди, переселенці стикаються з низкою бар'єрів, що ускладнюють їхню економічну адаптацію. Ці бар'єри включають обмежений доступ до робочих місць, брак кваліфікації та досвіду, мовні та культурні відмінності, а також дискримінацію на ринку праці. Окрім цього, відсутність доступу до соціальних послуг, таких як освіта та охорона здоров'я, також стримує їхній успішний процес адаптації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані з внутрішньо переміщеними особами в Україні, аналізуються не тільки державними чиновниками, політиками та міжнародними організаціями, а й численними українськими дослідниками. Ці вчені досліджують не тільки обсяги, виклики та потреби ВПО, але й їх потенціал у контексті модернізації та економічного розвитку країни. Серед них — Н. Андрусишин, О. Балакірєва, М. Бачинська, Т. Бондар, О. Бородін, О. Василенко, Т. Доронюк, Ю. Корнєв, Е. Лібанова, І. Локтева, О. Осінкіна, У. Садова та інші. Наукові роботи цих та інших дослідників, включаючи Ю. Арутюняна, Ю. Бромлея, Дж. Беррі, В. Грищенка, О. Зайцеву, І. Зверєву, А. Капську, Ю. Моргуна, О.

Малиновську, Я. Овсяннікову, О. Ольховича, О. Піскун, А. Похлебаєву, Г. Солдатову, А. Фернхема, К. Халепу, А. Шацьку, Л. Шестака, а також міжнародних науковців, як Г. Гудвін-Гілла та Р. Дженнінгса, стали теоретико-методичною основою для розгляду згаданої проблематики.

Мета статті полягає у всебічному аналізі економічних та соціальних наслідків переміщення внутрішніх переселенців для української економіки та суспільства.

Виклад основного матеріалу. Через продовження військових дій в країні обстріли населених пунктів тривають, а частина територій, які були захоплені ворогом, ще не повернулися під контроль українських сил. Це призводить до постійних змін у чисельності та складі внутрішньо переміщених осіб. За даними ООН, станом на грудень 2023 року в Україні зареєстровано 8 мільйонів внутрішньо переміщених осіб, що становить майже 16% від загальної чисельності населення країни. З них 5,4 мільйона переселенців проживають у Західній Україні, 2,2 мільйона – у Центральній Україні, а 0,4 мільйона – у Східній Україні. Більшість внутрішньо переміщених осіб – це жінки та діти. Серед внутрішньо переміщених осіб також багато літніх людей, інвалідів та людей із хронічними захворюваннями [1].

Державна служба статистики України на 1 грудня 2023 року оцінювала населення України в 35,8 мільйона людей, але це лише постійна кількість населення, яка не враховує тимчасово окуповані території. З іншого боку, ООН на основі даних про внутрішнє переміщення та біженців станом на 1 квітня 2024 року оцінює, що населення України може становити близько 31,5 мільйона людей, якщо виключити тимчасово окуповані території [2].

Однак, за оцінками посадовців, реальна кількість осіб, які підпадають під категорію внутрішньо переміщених осіб, вища, оскільки близько 2 мільйонів громадян, що зазнали вимушеного переселення, не зареєструвалися для отримання статусу внутрішньо переміщених осіб з різних причин.

Питання соціальної та економічної адаптації вимушених переселенців в Україні є надзвичайно актуальним на сьогоднішній день. Кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні залишається високою, що створює суттєвий виклик для місцевих громад та економіки в цілому. Невирішені проблеми соціальної адаптації можуть призвести до соціальної ізоляції переселенців, зростання напруги в громадах, а також погіршення їхньої економічної ситуації.

Оскільки ситуація з вимушеними переселенцями в Україні залишається складною, розробка та реалізація ефективних стратегій соціальної та економічної адаптації стає нагальною необхідністю. Включаючи заходи з підтримки працевлаштування, підвищення кваліфікації, створення робочих місць, а також забезпечення доступу до соціальних послуг та житла. Розробка ефективних політик та програм, які сприятимуть їхній успішній інтеграції в суспільство, покращить економічну ситуацію переселенців та

сприятиме стабільності та розвитку країни в цілому.

З серпня 2022 року кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні почала скорочуватися, проте тривалість перебування людей у цьому статусі збільшувалася. Більшість внутрішньо переміщених осіб походять зі східних та південних регіонів України, що становить 67% (близько 3,4 мільйона осіб) і 17% (близько 867 тисяч осіб) відповідно. Зокрема, 25% переселенців прибувають з Харківської області, 21% з Донецької, 10% із Запорізької, 10% з Херсонської та 7% з Луганської областей. Внутрішньо переміщені особи з цих регіонів розселилися по всій Україні, проте найбільше їх концентрується в Києві та Київській області (по 9%), Харківській області (14%) та Дніпропетровській області (12%) [3].

Пересування по країні відбувалося поступово і залежало від рівня бойової активності в конкретних регіонах або населених пунктах. Варто зазначити, що деякі люди були змушені вдруге залишити свої домівки. Регіони та міста, що наразі перебувають у зоні активних бойових дій, часто раніше надавали притулок внутрішнім переселенцям ще з 2014 року.

Неповернення українських громадян може суттєво вплинути на економіку України, і, за оцінками авторів звіту Центру економічної стратегії, це може призвести до щорічних втрат у розмірі від 2,7% до 6,9% ВВП. Більшість вимушених переселенців оселилися в Польщі та Німеччині. Головними категоріями переселенців з України є жінки віком від 35 до 49 років та діти. До кінця червня 2023 року за кордоном, через війну, перебувають від 5,6 до 6,7 мільйонів українців, з яких близько 1,3 мільйона знаходяться в росії. Важливо підкреслити, що значна частина цих людей була примусово вивезена до росії.

Німеччина поступово стала головним пунктом призначення для українських переселенців, випередивши Польщу. Станом на травень 2023 року в Німеччині проживає близько 1,1 мільйона українців, тоді як у Польщі — 990 000 осіб. Наступні за кількістю українських переселенців країни включають Чехію (340 000), Іспанію (178 000), Італію (158 000) та Болгарію (157 000). За межами Європи найбільше українців прийняли Сполучені Штати Америки та Канада: близько 280 000 осіб у США та 234 500 осіб у Канаді [4].

Водночас значна кількість людей, які були змушені покинути свої домівки на початку війни, вже повернулися додому завдяки звільненню деяких окупованих територій. За оцінками Міжнародної організації з міграції, близько 3,7 мільйона вимушених переселенців змогли повернутися, або з інших областей України, або з різних районів у межах своїх областей [5].

Основні завдання, пов'язані з великими переміщеннями населення внаслідок вимушеного переселення, вимагають значних зусиль від держави та громад як тих, які приймають людей, так і тих, звідки вони йдуть або куди повертаються. Дані зусилля стосуються адаптації, інтеграції та реінтеграції постраждалих, а також їх соціальної підтримки. Тим часом вимушені

переселенці стикаються з багатьма складнощами, оскільки їм доводиться звикати до нових обставин і долати стрес, спричинений примусовою зміною місця проживання.

Міжнародна організація з міграції оприлюднила результати дослідження, де йдеться, що грошова допомога є найактуальнішою потребою для вимушених переселенців. У червні 2023 року 80% внутрішньо переміщених осіб в Україні визнали цю потребу, що значно більше, ніж 55%, які зазначали це ж саме у квітні 2022 року. На початку війни у квітні 2022 року більшість внутрішньо переміщених особи ще мали певні заощадження, накопичені до початку бойових дій [6].

Через втрату роботи та вимушене безробіття багатьох людей, значні кошти з бюджету витрачаються на їх соціальну підтримку. За даними Міністерства соціальної політики, у 2022 році понад 2,3 мільйона внутрішньо переміщених осіб отримали допомогу на проживання. На ці виплати з державного бюджету було виділено 52,8 мільярда гривень. У 2023 році на цю статтю витрат закладено вже 57 мільярдів гривень, що робить значний тиск на бюджет країни [6].

Незважаючи на складні обставини, значна частина внутрішньо переміщених осіб прагне працевлаштуватися. Опитування Міжнародної організації з міграції показало, що 14% внутрішньо переміщених осіб активно шукають роботу, що вдвічі більше, ніж серед тих, хто не був змушений покинути свої домівки. Крім того, 6% внутрішньо переміщених осіб шукають роботу пасивно, порівняно з 3% не переміщених осіб. Отже, внутрішньо переміщені особи мають значний трудовий потенціал і хочуть його використовувати.

Варто зазначити, що внутрішньо переміщені особи також мають значні потреби у медичних послугах та лікарських препаратах (36%), продуктах харчування (29%), житлі (24%).

Що стосується джерел доходу, то лише 38% внутрішньо переміщених осіб мають постійну роботу як основне джерело доходу. 22% домогосподарств внутрішньо переміщених осіб отримують державну допомогу як основне джерело доходу. Пенсії є другим за величиною джерелом доходу для 23% внутрішньо переміщених осіб [7].

Війна завдала серйозного удару по ринку праці, особливо для внутрішньо переміщених осіб. Питання має для них критичне значення, адже майже всі працездатні внутрішньо переміщені особи (90%), які зараз не працюють (включаючи тих, хто шукає роботу, не шукає роботу або займається домашнім господарством), втратили роботу через війну.

Впровадження заходів соціальної інтеграції та підтримки у працевлаштуванні допомагає знизити рівень безробіття серед біженців. Для покращення життя внутрішньо переміщених осіб в Україні необхідно вжити таких заходів: забезпечити внутрішньо переміщених осіб житлом, надати внутрішньо переміщеним особам фінансову допомогу, створити доступ до медичної допомоги для внутрішньо переміщених осіб, створити доступ до

освіти для дітей внутрішньо переміщених осіб, надати внутрішньо переміщеним особам соціальні послуги.

Вжиття цих заходів дасть можливість внутрішньо переміщеним особам адаптуватися до нових обставин та покращити їхнє життя в соціально-економічному аспекті. Важливою складовою допомоги біженцям є підтримка їхньої інтеграції у приймаючих громадах. Допоможе полегшити їм життя та сприятиме кращому входженню до нового суспільства.

Державні інституції відіграють ключову роль у соціально-економічній адаптації вимушених переселенців. Саме держава бере на себе відповідальність за надання необхідних ресурсів, послуг та підтримки, що сприяють успішній інтеграції людей, які вимушені були покинути свої домівки.

Важливо підкреслити, що ефективна соціальна адаптація вимушених переселенців потребує комплексного підходу з боку держави, що означає співпрацю та координацію дій різних міністерств, відомств та місцевих органів влади. Окрім державних інституцій, важливу роль у цьому процесі відіграють також громадянське суспільство, міжнародні організації та приватний сектор. Їхня співпраця суттєво доповнює та посилює державні зусилля, спрямовані на допомогу внутрішньо переміщених осіб.

Держава активно реалізує ряд програм та заходів, спрямованих на сприяння соціальній адаптації внутрішньо переміщених осіб.

Одним із ключових інструментів є програма «Допомога внутрішньо переміщеним особам», яку адмініструє Міністерство соціальної політики України. Програма надає ВПО матеріальну допомогу у вигляді грошових виплат, продуктових наборів та доступу до медичного обслуговування.

Грошові виплати призначаються ВПО, зареєстрованим в органах соціального захисту. Сума виплат залежить від категорії ВПО та їх віку: для осіб з інвалідністю та дітей - 3000 гривень на місяць, для інших осіб - 2000 гривень на місяць.

Продуктові набори надаються зареєстрованим ВПО та містять продукти харчування, необхідні для щоденного споживання. Згідно з чинним законодавством України, внутрішньо переміщені особи мають право на безоплатне медичне обслуговування в державних та комунальних закладах охорони здоров'я.

Програма «Допомога внутрішньо переміщеним особам» відіграє суттєву роль у державній політиці, спрямованій на соціальну адаптацію ВПО. Завдяки цій програмі ВПО отримують можливість задовольнити базові потреби в їжі, житлі та медичному обслуговуванні.

Проте, для покращення ефективності програми слід вжити таких заходів, як забезпечити належне фінансування, спростити процедуру отримання допомоги, забезпечити доступ до допомоги ВПО, які проживають у віддалених районах.

Важливо також розуміти, що матеріальна допомога не є єдиним фактором, який впливає на соціальну адаптацію ВПО. Для успішної

інтеграції в нове середовище ВПО потребують доступу до освіти, працевлаштування, інших соціальних послуг, які допоможуть їм інтегруватися в нове середовище та налагодити життя [8].

Державна програма "Робота та соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб" покликана допомогти ВПО працевлаштуватися та інтегруватися в українське суспільство. Реалізує програму Державна служба України з питань праці.

Програма «Робота та соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб» — це ініціатива держави, спрямована на сприяння працевлаштуванню та соціальній інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Впроваджується вона Державною службою України з питань праці. Головною метою програми є забезпечення ВПО можливістю легального працевлаштування, їх професійної адаптації та підвищення рівня соціальної інтеграції.

Дана програма включає реалізацію таких заходів, як інформування ВПО про наявні можливості працевлаштування, забезпечення професійної підготовки та перепідготовки для ВПО, сприяння працевлаштуванню ВПО на відкритому ринку праці, підтримка працевлаштування ВПО у соціальній сфері.

Учасниками програми є всі внутрішньо переміщені особи, які втратили роботу внаслідок збройної агресії росії проти України, не можуть знайти роботу на відкритому ринку праці, хочуть змінити професію або підвищити свою кваліфікацію.

Державна служба України з питань праці проводить інформаційні кампанії для поінформування ВПО про можливості працевлаштування. Це здійснюється через ЗМІ, соціальні мережі та центри зайнятості. Служба також пропонує ВПО безкоштовну професійну підготовку та перепідготовку відповідно до державних стандартів професійно-технічної освіти.

Зазначена програма становить важливу частину державної політики з соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб та надає можливість легально працевлаштуватися, підвищити свою кваліфікацію та інтегруватися в українське суспільство.

Наступна програма державних інститутів «Освіта та соціальна адаптація внутрішньо переміщених дітей» вона має за мету забезпечити доступ ВПО до освіти і допомогти їм інтегруватися в українське суспільство. Реалізує дану програму Міністерство освіти і науки України.

Учасниками програми є внутрішньо переміщені особи (ВПО), які не можуть навчатися за місцем реєстрації або були евакуйовані з місць постійного проживання через збройну агресію рф проти України.

Програма включає наступні ініціативи: забезпечення можливості внутрішньо переміщеним особам здобувати дошкільну освіту; надання ВПО доступу до навчання у школах загальної середньої освіти; забезпечення можливостей для ВПО відвідувати позашкільні освітні заклади; психологічна та соціальна підтримка для ВПО; підтримка у соціальній інтеграції ВПО.

Зазначена програма відіграє ключову роль у державних заходах щодо

адаптації внутрішньо переміщених осіб, забезпечує їм можливість доступу до якісної освіти, підвищення освітнього рівня та їх інтеграцію у суспільство України. Також слід пам'ятати, що освіта лише один із аспектів соціальної адаптації ВПО. Важливо також надати доступ до житла, охорони здоров'я та інших соціальних послуг для повноцінної адаптації.

Ефективна робота державних інституцій у сфері адаптації ВПО є критично важливою. Збільшення взаємодії між цими інституціями може значно підсилити їх ефективність у виконанні цієї ролі.

У 2023 році відбулася значна цифрова трансформація у сфері соціальних послуг для внутрішньо переміщених осіб, особливо в онлайн-форматах. Уряд активно працював над розширенням цифрового доступу до послуг для всіх громадян, включаючи ВПО. Було здійснено важливі кроки для інтеграції цифрових технологій у соціальну сферу. Завдяки інтеграції з інформаційними системами державних органів, включаючи Єдину інформаційну систему соціальної сфери та портал «Дія», ВПО отримали доступ до наступних онлайн-послуг [9]:

1. Видача та скасування довідок ВПО, а також подача заяв на отримання грошової допомоги на проживання через застосунок «Дія», з використанням якої скористалося понад 1,4 мільйона осіб.

2. Зміна місця фактичного проживання ВПО через застосунок «Дія», з використанням якої вже понад 45 тисяч осіб звернулися, з яких 15,273 — у січні 2023 року.

3. Скасування довідки ВПО, з використанням якої близько 75 тисяч осіб звернулися, зокрема 28,833 — у перші 24 дні січня 2023 року.

Такі послуги стали можливими завдяки електронним обмінам даними, які сприяють швидкій і автоматизованій верифікації інформації про ВПО. ВПО без житлової власності на контрольованій території можуть також подавати заявки на пільговий іпотечний кредит через портал «Дія», з яким скористалися понад 32 тисячі осіб, включаючи 621 особу у січні 2023 року.

Через платформу єДопомога та її асоційованих партнерів будь-хто може, незалежно від свого розташування, швидко та цілеспрямовано надати онлайн-допомогу потребуючим за лічені хвилини. Також існує інший метод допомоги — «З рук в руки», який дозволяє особисто підтримати сім'ю або відправити товари поштою [10].

Платформа єДопомога ділиться на три основні напрями: державні виплати, волонтерські ініціативи та міжнародні виплати. Протягом 2023 року єДопомога виявилася ключовою ініціативою на гуманітарному фронті, значно змінивши життя багатьох людей, що постраждали від військових дій росії. Платформа забезпечила зв'язок між міжнародними організаціями, приватними донорами з усього світу та українцями, які потребують допомоги. ЄДопомога стала незамінним інструментом для гуманітарної підтримки, включно з наданням грошової допомоги, продуктів, медикаментів та палива, об'єднуючи світову спільноту навколо підтримки України та її громадян.

Платформа «ЄДопомога» демонструє критичне значення співпраці та підтримки в гуманітарних ініціативах під час кризи. Вона сприяє відновленню надії та покращенню життя тих, хто зазнає потреби, і відіграє ключову роль у відповіді на гуманітарні потреби населення України [11].

Протягом року платформа «ЄДопомога» досягла значних успіхів. Українські сім'ї отримали майже 6 мільярдів гривень від міжнародних організацій. 22 530 сімей отримали допомогу у вигляді продуктів харчування, ліків, та палива на загальну суму майже 7 мільйонів гривень. Кількість благодійників на платформі склала 4 649 осіб, включаючи 2 432 українців, 633 іноземців, і 1 585 анонімних користувачів.

Платформа також отримала численні нагороди, серед яких PaySpace Magazine Awards 2022 у категоріях «Найкращий FinTech стартап» та «Найкращий TechFin проєкт», Go Global Awards від Міжнародної торгової ради в номінації «Технологічна інновація року», та Resilience Award від Mastercard [11]. Такі результати підтверджують значущість і успішність платформи «ЄДопомога» в наданні гуманітарної допомоги і її роль як важливого інструменту у гуманітарній сфері.

Водночас, запуск «Єдиного порталу вакансій» навесні 2022 року став важливою ініціативою для покращення ринку праці в Україні, забезпечуючи централізований доступ до вакансій, співпрацю зі службою зайнятості та Міністерством економіки, та допомагаючи громадянам знаходити роботу, відповідну їх потребам і навичкам. Портал сприяє зменшенню безробіття та економічному розвитку, забезпечуючи доступ до майже 185 тисяч вакансій з різноманітним рівнем оплати.

Портал забезпечує уніфікований доступ до вакансій по всій Україні, що значно спрощує процес пошуку роботи для працівників у будь-якому регіоні країни. Працюючи у співпраці зі службою зайнятості та Міністерством економіки, портал підвищує ефективність та надійність інформації про робочі місця. Користувачі порталу можуть вибирати з широкого спектру вакансій, знаходячи роботу, яка відповідає їхнім кваліфікаціям та вимогам. Сприяє це зростанню зайнятості населення та покращенню умов на ринку праці в Україні, допомагаючи роботодавцям знаходити кваліфікованих працівників для вакантних позицій.

Легкий доступ до вакансій через портал допомагає знизити рівень безробіття та сприяє економічному зростанню. На порталі зараз доступно майже 185 тисяч вакансій, із середньою зарплатою у 11 тисяч гривень на місяць. Для кваліфікованих працівників з досвідом, які виконують складні завдання або працюють в особливих умовах, роботодавці пропонують зарплати в діапазоні від 30 до 50 тисяч гривень.

Роботодавці активно використовують державні компенсації за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб у різноманітних секторах, таких як оптова та роздрібна торгівля, переробна промисловість, аграрний сектор, будівельна галузь, тимчасове житло та харчова промисловість.

Уряд активно підтримує не тільки пошук окремих робочих місць, але й

розвиток малого бізнесу, який сприяє зростанню доходів місцевих бюджетів та створенню нових робочих місць. В цій сфері активно діє Державна служба зайнятості, яка з другого півріччя минулого року запустила державну програму «єРобота». Ця програма надає можливість отримати гранти для відкриття власної справи на суму від 50 тисяч гривень до кількох мільйонів гривень [12].

Цей проєкт не стикається з проблемами під час впровадження, і очікується, що інвестиції будуть повернуті державі через податки, які сплачують наймані працівники та підприємці-фізичні особи. Грант доступний не тільки для внутрішньо переміщених осіб, але й для всіх громадян, тому статистика поширюється на всіх.

Підсумовуючи, «Єдиний портал вакансій» служить важливим інструментом для співпраці між державними та приватними організаціями, спрощує процес пошуку роботи і сприяє покращенню ринку праці в Україні.

Програми державних інститутів мають вирішальне значення для суспільства, оскільки вони підтримують розвиток, допомагають громадянам та стабілізують державу. Загалом, програми державних інститутів є фундаментальними для зміцнення держави, підтримки суспільства та сприяння соціальній справедливості та інноваціям.

Процес соціальної адаптації вимушених переселенців відіграє ключову роль у розвитку суспільства та стабілізації країни. У цьому контексті, недержавні організації, такі як громадські об'єднання, неприбуткові установи та інші суспільні актори, відіграють вирішальну роль у забезпеченні підтримки та допомоги цим особам. Такі організації активно беруть на себе відповідальність за допомогу переселенцям, забезпечуючи ним послуги житла, медичної допомоги, психологічної підтримки, професійної реабілітації та мовного навчання. Недержавні інституції важливі завдяки своїй гнучкості та адаптивності. Вони можуть швидко відгукнутися на зміни потреб переселенців і швидко адаптувати свої програми до поточних обставин.

Ці організації знаходяться ближче до переселенців і, отже, краще розуміють їхні потреби, забезпечуючи більш цілеспрямовану допомогу. Часто вони спеціалізуються на конкретних аспектах соціальної адаптації, таких як працевлаштування, освіта чи психологічна підтримка, що дозволяє їм надавати високоспеціалізовану допомогу, відповідно до специфічних потреб переселенців.

Недержавні організації пропонують внутрішньо переміщеним особам широкий спектр допомоги, включаючи: матеріальну допомогу, соціальну підтримку, працевлаштування, освіту, психологічну підтримку.

Недержавні організації забезпечують ВПО необхідними ресурсами, такими як грошові виплати, продуктові набори, одяг та взуття, допомагаючи задовольнити їхні основні потреби у харчуванні, одязі та житлі. Також організації надають ВПО консультації, юридичну допомогу та психологічну підтримку, сприяючи вирішенню різноманітних соціальних проблем, з якими

вони можуть стикатися. Недержавні установи допомагають ВПО у пошуку роботи, підготовці резюме, написанні рекомендаційних листів та підготовці до співбесід. Недержавні організації допомагають ВПО з доступом до освітніх можливостей, консультуючи їх щодо вибору освітніх закладів, підготовки до вступних іспитів, та в процесі навчання. Організації надають психологічну підтримку ВПО, допомагаючи їм впоратися з травматичними досвідами, з якими вони стикнулися.

Україна володіє розгалуженою мережею недержавних інститутів та громадських організацій, які активно працюють у різних напрямках суспільства, включаючи підтримку та інтеграцію вимушених переселенців. Ось декілька прикладів таких організацій і їхніх ініціатив:

1. Організації, що підтримують вимушених переселенців, сприяють соціальній адаптації переселенців та вирішенню їхніх проблем, серед них можна виділити:

- «Правозахисна спілка» забезпечує юридичну підтримку та допомагає з питаннями житла, роботи, освіти і медицини по всій Україні.

- «Громадська організація «Допомога переселенцям» надає допомогу у пошуку житла, роботи, освіти та медичної допомоги.

- «Міжнародний комітет Червоного Хреста» пропонує гуманітарну допомогу, медичне обслуговування та психологічну підтримку.

2. Фонди та благодійні організації, працюють у всіх регіонах України і мають широку мережу партнерів для ефективної допомоги ВПО:

- «Карітас Україна» - провідна благодійна організація, яка надає ВПО матеріальну та соціальну допомогу, включно з юридичною підтримкою, освітніми послугами та допомогою у працевлаштуванні.

- «Міжнародний Альянс із захисту дітей» - міжнародна організація, яка допомагає ВПО дітям та їхнім родинам з психологічною підтримкою та освітою.

- «Повернись живим» - благодійний фонд, який підтримує українських військових та ВПО, надаючи матеріальну допомогу та послуги соціальної підтримки.

- «Всеукраїнська мережа людей, які постраждали від насильства» - громадська організація, яка надає психологічну, юридичну та соціальну допомогу постраждалим від насильства ВПО.

- «Українська асоціація психотерапевтів» - організація, яка забезпечує психологічну допомогу та психотерапію ВПО.

3. Освітні та професійні ініціативи сприяють заповненню вакансій на ринку праці та забезпечують економічний розвиток країни. серед них можна виділити :

- Проєкт «Мова та праця» надає переселенцям навчання української мови та професійні курси для сприяння їх інтеграції у робочий ринок України.

- Програма «Успішна доросла людина» сприяє підвищенню кваліфікації переселенців та підтримує їх у пошуку роботи, включаючи

навчання та консультативну допомогу у складанні резюме і проходженні співбесід.

Обидві ініціативи реалізуються за підтримки Міністерства освіти і науки України та фінансуються міжнародною допомогою, доступні для всіх переселенців в Україні, які можуть зареєструватися через офіційні сайти проєктів.

4. Психологічна та психосоціальна підтримка включає в себе:

- Психологічний центр допомоги переселенцям забезпечує індивідуальні та групові психологічні консультації, психотерапію та групову підтримку для переселенців, які пережили травматичні події або страждають на ПТСР. Центр доступний для переселенців з усієї України через попередню реєстрацію на їхньому сайті.

- Проєкт «Сімейний супровід» пропонує психологічну та соціальну підтримку для сімей переселенців, допомагаючи їм адаптуватися та вирішувати щоденні проблеми. Програма включає консультації, групову підтримку та допомогу в таких питаннях, як житло та працевлаштування.

Обидва проєкти співпрацюють з державними та громадськими організаціями і фінансуються за рахунок міжнародної допомоги, спрямовані на допомогу переселенцям у подоланні травм і соціальній адаптації.

Ці приклади ілюструють активну роботу недержавних інституцій та громадських організацій в Україні, які допомагають вимушеним переселенцям інтегруватися в нові умови. Вони сприяють створенню умов для адаптації переселенців, що позитивно впливає на соціальний і громадський розвиток країни. Дані організації працюють спільно з державними органами та надають різноманітну допомогу, яка полегшує соціальну адаптацію переселенців.

Підвищення ефективності недержавних інститутів можливе за рахунок кількох заходів: належне фінансування, яке забезпечує стабільність роботи цих організацій; доступ до актуальної інформації про потреби переселенців для кращої адресності допомоги; залучення волонтерів, що можуть збільшити ресурси для надання допомоги.

Недержавні інститути відзначаються гнучкістю та спеціалізацією, що робить їх незамінними у процесі соціальної адаптації переселенців, порівняно з державними установами.

Ефективна економічна інтеграція вимушених переселенців вимагає комплексного підходу, який перевищує просте надання робочих місць. Важливим аспектом є включення переселенців у життя місцевих громад через соціальні програми, що допомагають залучити їх до суспільства і сприяють культурній і соціальній адаптації. Модель ефективної інтеграції демонструють досвіди інших країн, де злагоджена взаємодія урядових агенцій, некомерційних організацій і бізнес-сектору забезпечила значні успіхи в адаптації переселенців. Особливо перспективним є стимулювання створення малих підприємств переселенцями, що не лише сприяє економічній самодостатності, але й зміцнює їх відчуття власної значущості

та контролю над власним життям.

Підтримка держави та органів місцевого самоврядування у високоякісній і ефективній інтеграції є ключовою для прогресу та укріплення громад, як у регіонах, що приймають переселенців, так і в тих, які відновлюються після конфлікту чи були звільнені. Стимулювання економічного розвитку в регіонах, які приймають велику кількість переселенців, є ключовим для їхньої інтеграції. Це включає інвестиції у місцеву інфраструктуру, підтримку малих і середніх підприємств, а також розвиток промислових парків та технопарків, що може створити нові робочі місця та покращити економічний клімат. Здатність переселенців до творчого внеску і громадянської участі може значно впливати на інноваційний розвиток цих регіонів, сприяти науковому прогресу, підвищенню захисту прав людини та боротьбі з корупцією. Ці зусилля, в свою чергу, можуть активізувати участь громадян у стратегічному плануванні розвитку громад, сприяючи підвищенню якості життя через стійкий соціально-економічний розвиток, розширення можливостей для людського розвитку, а також втілення принципів гуманізму та демократії.

Протягом багатьох років основним фокусом державної політики у контексті внутрішнього переміщення було забезпечення інтеграції внутрішньо переміщених осіб у нових місцях їхнього проживання. Така інтеграція відбувалася через усунення перешкод на шляху здійснення їхніх прав та свобод, забезпечення доступу до різноманітних адміністративних, соціальних, культурних послуг, а також через створення умов для розвитку їхніх здібностей і підсилення потенціалу громад, що їх приймають.

Стратегія держави щодо внутрішнього переміщення повинна бути всебічною. Основна увага має бути сконцентрована на адаптації та подальшій інтеграції переміщених осіб у приймаючих громадах, включаючи забезпечення доступу до освітніх ресурсів, створення можливостей для працевлаштування, підтримку самозайнятості, а також надання професійної психологічної підтримки.

Висновки. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у локальні громади не тільки відображає соціальну відповідальність держави, але й є критичним елементом для її довгострокового розвитку. Механізми інтеграції, які передбачають підтримку постраждалих від війни, також відкривають нові можливості для розвитку всієї громади. Ефективна інтеграція вимагає комплексної підтримки від держави, яка охоплює освітні програми, медичну допомогу, допомогу в знаходженні роботи, та стимулювання підприємництва. Центральним є створення умов, які сприяють не лише матеріальному забезпеченню, але й соціальній адаптації та взаємодії з місцевими жителями, а також підтримці особистого розвитку та самореалізації переміщених осіб.

Врешті-решт, економічна інтеграція вимушених переселенців не лише може покращити їхнє особисте життя, але й відіграє важливу роль у розвитку місцевих громад та національної економіки загалом. Включення ресурсів

державних, приватних та громадських організацій у цей процес не тільки допоможе переселенцям відновити своє життя, але й сприятиме загальній стабілізації та розвитку української держави. Координовані та ефективні зусилля всіх заінтересованих сторін забезпечать успішну інтеграцію переселенців, а також посилять соціальну єдність і стабільність в Україні.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ООН. URL: <https://www.unhcr.org/ukraine-emergency.html>
2. Скільки людей виїхало за кордон і скільки зараз живуть в Україні: демографіка озвучила цифри URL: <https://life.karpat.in.ua/?p=175360&lang=uk>
3. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 13. Червень 2023 року. МОМ. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-situaciyu-z-vnutrishnim-peremischennyam-zagalne-opituvannya-naselennya?close=true0>
4. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт . URL: <https://ces.org.ua/refugees-from-ukraine-ukr-final-report/>
5. Вдома краще? В Україну можуть не повернутись до 3,3 млн біженців, що коштуватиме 7% ВВП. Головні тези з демографічного звіту ЦЕС . URL: <https://forbes.ua/money/bizhentsi-doslidzhennya-04092023-15788>
6. Внутрішньо переміщені особи. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Vnutrishno-peremishcheni-osobi.html>
7. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні. Опитування загального населення. Раунд 12. 23 січня 2023 року. МОМ. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraina-zvit-pro-vnutrishne-peremischennya->
8. Державна допомога для внутрішньо переміщених. URL: <https://www.vplyv.org.ua/archives/6119>
9. Які послуги доступні для ВПО онлайн?. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22544.html>
10. Допомогти іншим можна всього в декілька кліків з платформою єДопомога. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22508.html>
11. Один рік роботи єДопомоги - платформи, що об'єднала 50 країн світу. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22644.html>
12. Як держава допомагає переселенцям із працевлаштуванням? Дослідження. URL: <https://glavcom.ua/publications/jak-derzhava-dopomahaє-pereselentsjam-iz-pratsevlashtuvannjam-doslidzhennja--929662.html>

Сокол Марія Юрївна,

ВНЗ Чернігівського інституту інформації, бізнесу і права
Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Ю. Бугая,
викладач

ORCID: 0000-0001-9530-9753

УДК 321.72:35.07

РОЛЬ ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЧНИХ ЗМІН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. З 2014 року Україна переживає активний процес демократизації, що веде до зростання ролі громадянського суспільства. Українці дедалі більше цікавляться політичним життям та прагнуть

впливати на прийняття рішень. З'являються нові онлайн-платформи та інструменти, які дають можливість громадянам легко та зручно брати участь у публічному управлінні.

Рівень довіри до влади в Україні залишається низьким, що робить необхідним реформування публічного управління. Існує потреба у підвищенні прозорості та підзвітності влади перед громадянами. Корупція та неефективність залишаються серйозними проблемами публічного управління в Україні.

Пандемія COVID-19, російське вторгнення в Україну, продемонстрували важливість співпраці влади та громадянства у вирішенні складних проблем.

Наближення до європейських стандартів, займає не останнє місце. Зближення українського законодавства та практики публічного управління з європейськими стандартами потребує активної участі громадян. Розвиток демократії та громадянського суспільства в Україні є важливим фактором для успішної європейської інтеграції.

Актуальність даної теми обумовлюється комплексом факторів, що роблять необхідним посилення участі громадян у прийнятті рішень, підвищення прозорості та підзвітності влади, а також спільну роботу влади та громадянства над вирішенням актуальних проблем.

Взаємодія між органами державної влади та громадянами відбувається у визначених нормативами рамках. Органи місцевого самоврядування виступають як головний вузол цієї взаємодії і здатні не лише впливати на широкий спектр осіб, а й підтримувати цю систему як єдину цілісну структуру. Цим органам надано необхідні повноваження та авторитет, який випливає з встановлення та закріплення спеціалізованих правил і норм взаємодії, що регулюють механізми самоврядування [1].

Існує різноманітні методи організації прямої взаємодії між населенням та місцевими владними органами управління містом. Кожен метод має свої унікальні особливості, переваги й недоліки, проте кожен може бути запроваджений самими громадянами або громадськими об'єднаннями.

Ключові слова: демократизація, громадськість у змінах, публічне управління під час змін, взаємодія, управління містом.

Постановка проблеми. З 2014 року Україна переживає активний процес демократизації, що веде до зростання ролі громадянського суспільства. Українці дедалі більше цікавляться політичним життям та прагнуть впливати на прийняття рішень. З'являються нові онлайн-платформи та інструменти, які дають можливість громадянам легко та зручно брати участь у публічному управлінні.

Рівень довіри до влади в Україні залишається низьким, що робить необхідним реформування публічного управління. Існує потреба у підвищенні прозорості та підзвітності влади перед громадянами. Корупція та

неефективність залишаються серйозними проблемами публічного управління в Україні.

Пандемія COVID-19, російське вторгнення в Україну, продемонстрували важливість співпраці влади та громадянства у вирішенні складних проблем.

Наближення до європейських стандартів, займає не останнє місце. Зближення українського законодавства та практики публічного управління з європейськими стандартами потребує активної участі громадян. Розвиток демократії та громадянського суспільства в Україні є важливим фактором для успішної європейської інтеграції.

Актуальність даної теми обумовлюється комплексом факторів, що роблять необхідним посилення участі громадян у прийнятті рішень, підвищення прозорості та підзвітності влади, а також спільну роботу влади та громадянства над вирішенням актуальних проблем.

Взаємодія між органами державної влади та громадянами відбувається у визначених нормативами рамках. Органи місцевого самоврядування виступають як головний вузол цієї взаємодії і здатні не лише впливати на широкий спектр осіб, а й підтримувати цю систему як єдину цілісну структуру. Цим органам надано необхідні повноваження та авторитет, який впливає з встановлення та закріплення спеціалізованих правил і норм взаємодії, що регулюють механізми самоврядування [1].

Існує різноманітні методи організації прямої взаємодії між населенням та місцевими владними органами управління містом. Кожен метод має свої унікальні особливості, переваги й недоліки, проте кожен може бути запроваджений самими громадянами або громадськими об'єднаннями.

Чим частіше окремі громадяни використовують форми прямої демократії або об'єднуються з іншими громадянами в цьому контексті, тим ефективніше протікає процес формування місцевого самоврядування, а місцеве співтовариство стає більш стійким.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Олександр Крутій включає до різноманітних форм громадської участі у політиці й державотворчому процесі наступне:

- локальні вибори та референдуми на рівні місцевості;
- збори громадян і місцеві ініціативи;
- громадські слухання;
- самоорганізаційні структури населення;
- об'єднання громадян, такі як асоціації та інші;
- консультативні комітети [2].

У Концепції розвитку громадянського суспільства описані найбільш розповсюджені методи взаємодії між державними та недержавними організаціями. Ці форми включають, активну участь інститутів громадянського суспільства у розробці та обговоренні проектів нормативно-правових актів, які стосуються соціально-економічного розвитку країни, прав та свобод громадян; здійснення громадського контролю над діяльністю

виконавчих органів у вирішенні проблем з великим суспільним впливом. Цей контроль може включати громадський моніторинг прийняття та виконання рішень, експертизу їх ефективності та подання експертних пропозицій виконавчим органам; представлення інститутами громадянського суспільства соціальних послуг населенню за угодами з органами державної влади; створення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для врахування громадської думки при формуванні та реалізації державної політики;

співпраця між органами виконавчої влади та інститутами громадянського суспільства у підготовці та перепідготовці кадрів, спільному навчанні державних службовців та представників громадських організацій навичкам ефективної взаємодії, а також популяризація форм участі громадян у формуванні та реалізації державної політики; моніторинг та аналіз громадської думки органами виконавчої влади з наступною реакцією на пропозиції та зауваження громадськості; реалізація спільних проектів у сферах інформаційного, аналітичного, дослідницького, благодійного та соціального напрямків [2].

Отже, в функціонування державних органів важлива роль належить комунікаціям, оскільки вони визначають прийняття управлінських рішень, що безпосередньо впливають на життя громадян. Українська наука відрізняє безпосередні та опосередковані форми комунікації між державними органами та громадськістю.

Виклад основного матеріалу. Аналіз запису Національного інституту стратегічних досліджень показує ключові умови для створення ефективної моделі взаємодії між громадськими організаціями та органами публічної влади, а саме:

1. Забезпечення інформаційної відкритості з боку державних органів, що включає своєчасне інформування про підготовку політичних рішень.

2. Подальше вдосконалення нормативно-правового поля для усунення прорахунків та прогалин, що спрямовані на підвищення ефективності консультацій з громадськістю та забезпечення повноцінного громадського контролю та експертиз.

3. Розширення обсягу та змісту громадського контролю за діяльністю державних органів, включаючи створення додаткових механізмів ефективного контролю у сферах, які не мають відповідного правового регулювання.

4. Включення громадського контролю, експертизи, моніторингу та консультацій з громадськістю питань, які мають найвищий соціальний значимість.

5. Запровадження конструктивної взаємодії між органами публічної влади та громадськістю, що базується на бажанні обох сторін співпрацювати, готовності громадськості до взаємодії, існуванні ефективних правових механізмів та фінансової стабільності громадських організацій.

6. Визнання взаємодії між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства як сучасної необхідності для розвитку демократичної держави в усьому світі.

7. Активна співпраця органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськістю, враховуючи потенціал населення як ключовий чинник для підвищення ефективності взаємодії та розвитку партнерства.

8. Визнання співпраці між органами публічної влади та громадськістю як запоруки конструктивної реалізації публічних політик, що призводить до підвищення ефективності державного управління через більше активне залучення громадянського потенціалу [3].

Таким чином, механізми взаємодії між органами влади та громадськістю встановлюють рамки співпраці та прозорості в партнерських відносинах, що має значний вплив на суспільні відносини в країні.

Одним з важливих методів взаємодії між представниками влади та місцевим населенням є проведення регулярних зустрічей з громадянами міста чи регіону. Останнім часом ця форма взаємодії між владою і суспільством привертає значно більше уваги, порівняно з минулим, коли подібні зустрічі проводилися переважно перед виборами представниками різних гілок влади.

Проблеми, які тривалий час не вирішує влада, можуть призвести до масових акцій громадян, таких як мітинги, походи, пікетування. Ці проблеми часто мають глобальний характер і не обов'язково є місцевого значення, такі як затримки виплати заробітної плати в бюджетних установах чи акції на підтримку політичних сил у державі. Але також існують місцеві питання, такі як вимоги щодо посилення боротьби зі злочинністю на території, боротьба з забрудненням навколишнього середовища, протидія наркоманії, які проводяться за участю місцевої влади та інші [4].

Однією з масових форм участі громадян у місцевому самоврядуванні є територіальне громадське самоврядування (далі - ТГС). Ця форма взаємодії виявляється ініціативною самоорганізацією громадян на певній території з метою самостійного та відповідального вирішення питань місцевого значення. Такий підхід взаємодії є гнучким та максимально придатним для населення.

Вона має кілька характерних особливостей [4]:

1. виникає лише за активної ініціативи громадян;
2. ця форма характеризується різноманітністю своїх рівнів, охоплюючи від окремих будинків до мікрорайонів або селищ;
3. ТГС може існувати тривалий час або зупиняти своє існування після досягнення мети;
4. може мати або не мати юридичний статус, а також відповідні атрибути, такі як назва, статут, керівний орган (рада мікрорайону, квартальний комітет, старший будинку або під'їзду, староста сільській, вулиці і т. д.);

5. ТГС може взяти на себе різні повноваження з вирішення питань місцевого значення або обмежитися лише однією функцією.

Між вище згаданими методами взаємодії влади та громадськості широко використовуються електронні форми та відповідні способи у рамках впровадження на регіональному та державному рівнях програми щодо петицій.

У цій ініціативі інтернет-портали державних та місцевих органів влади призначені для організації інтерактивної взаємодії з громадянами та організаціями, що дозволяє їм звертатися до відповідальних службовців для вирішення своїх питань та відстежувати хід виконання запитів.

Це переносить взаємодію між суспільством і державою на новий рівень, замінюючи відвідування державних установ, телефонні дзвінки та надсилання паперових листів. Такий підхід дозволяє відкрити процедури та процеси прийняття рішень державних органів, а також визначити відповідальність конкретних осіб, що стає складовою громадського контролю.

До основних функцій цієї технології взаємодії між владою та населенням належать [5]:

- збір інформації, ідентифікація та авторизація осіб, що звертаються;
- прийом аутентифікованих звернень у різних форматах;
- визначення адресатів та подальше передавання звернень для обробки;
- доставка повідомлень з врахуванням авторизації осіб;
- перегляд історії звернень, включаючи підтримку зв'язку між документами.

Взаємодія державних органів влади з громадянами, особливо у контексті обробки їхніх звернень за допомогою електронних комунікаційних каналів, ґрунтується на тих же принципах, що й взаємодія між системами різних відомств. Система обробки звернень громадян також інтегрується в центр обміну документами для автоматичного пересилання, реєстрації відповідних уповноважених організацій та отримання результатів у рамках програми.

Ще однією технологією взаємодії влади з населенням є моніторинг засобів масової інформації. Більшість методів публічної консультації базуються на прямій взаємодії між владою та громадянами, дозволяючи отримувати інформацію з перших уст та досліджувати думки тих, хто безпосередньо стикається з проблемою.

Основним недоліком такого підходу є великі витрати на проведення публічних консультацій. Один із способів зменшення цих витрат – перехід від вивчення громадської думки до аналізу матеріалів ЗМІ.

Оскільки ЗМІ відтворюють реальні проблеми, що стосуються жителів, аналіз медійних повідомлень через пресу та телебачення дозволяє отримати уявлення про ситуацію.

При впровадженні подібної взаємодії, державна служба, маючи більш просту систему проведення адміністративних процедур, стане більш доступною та зрозумілою для громадян, для яких вона призначена. Такий підхід обумовлюється великою оперативністю, гнучкістю, економічністю і ефективністю, а також ефективніше використовуватиме технології для взаємодії з громадськістю.

Основні принципи взаємодії влади з громадськістю включають ряд ключових правил [6]:

1. Постійно та систематично інформувати громадськість про політику, забезпечуючи, щоб ця інформація була доступною для кожного громадянина.

2. Заходи структур, що взаємодіють з громадськістю, повинні бути системними та узгодженими, а не випадковими подіями.

3. Наголошувати завжди на правдивості та повноті інформації, оскільки тривале утримання вигаданого образу неможливе. Важливо, щоб влада активно долучалася до формування зрозумілого та прийняттого образу своєї діяльності для громадськості.

4. Формулювати загальні цілі чітко та реалістично, надаючи фактичні аргументи щодо можливості їх досягнення.

5. Повідомлення, спрямовані на громадськість, повинні бути викладені в простій і зрозумілій формі, щоб їх зрозуміли та прийняли.

Важливо ставити реалістичні цілі та виражати їх конкретними кількісними показниками, коли це можливо. Зв'язки з громадськістю повинні ґрунтуватися на високому етичному рівні та ніколи не повинні бути негативними. Заперечення не переконують тих, хто сумнівається; краще використовувати конкретні переконливі факти для налагодження співпраці. Органи влади повинні пропонувати громадянам альтернативи та спрямовувати їх до раціональних рішень, сприятливих для суспільства.

Важливо уникати прямого нав'язування рішень та, у разі не знаходження спільного консенсусу, аргументувати її необхідність через авторитетні особи або шукати альтернативні варіанти.

Участь у відкритих обговореннях проблем сприятиме підвищенню довіри до структур державної служби і розвитку громадянської свідомості. Формування образу виступає ключовим аспектом діяльності органів влади у взаємодії з громадськістю.

Підвищення престижу державної служби є важливим показником ефективності та стійкості системи державного управління. Під час реформування системи державного управління, зокрема, престиж державної служби повинен бути підвищений не лише на рівні структур, але й у відношенні до індивідуальних аспектів, таких як мотивація, світогляд, духовність, морально-етичні якості та професійна етика.

Створення цілісного образу органів влади є складним завданням, яке реалізується за допомогою різноманітних каналів формування та поширення іміджу. Органи влади активно взаємодіють з різними ЗМІ, включаючи

електронні, через Інтернет-ресурси, а також через проведення прес-конференцій та розсилки довідкових і статистичних матеріалів, серед інших методів. Мета цієї інтенсивної діяльності полягає в підвищенні довіри громадян до владних структур та формуванні позитивного образу.

Зростаюча роль інформації в процесах соціального управління вимагає від органів влади більшої відкритості і постійної взаємодії з громадськістю, спрямованої на розробку рішень, які задовольняють потреби громадян і забезпечують збалансований підхід до всіх суб'єктів і об'єктів управління в рамках інформаційної політики.

Форми взаємодії між органами публічного управління та громадськістю можуть включати співпрацю, коли партнери взаємодії сприяють один одному та спільно досягають цілей, або протиборство, коли вони взаємно протидіють. Існують також випадки ухилення від взаємодії, включаючи односпрямоване сприяння і односпрямовану взаємодію.

Управлінське консультування, у контексті реформування, вимагає вибору ефективних форм.

Враховуючи важливість взаємодії між публічним управлінням та громадянським суспільством, можна рекомендувати такі ефективні форми консультативних органів:

- Створення спільних робочих груп із представниками громадянського суспільства.
- Залучення представників громадянського суспільства до дорадчих органів при державних органах виконавчої влади.
- Формування громадських рад для моніторингу реалізації цільових програм.
- Вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням доступу громадських некомерційних організацій до конкурентних процедур, що стосуються використання бюджетних коштів, та інші аспекти.

В Україні важливо розробляти нові форми публічних консультацій між органами публічного управління та представниками громадянського суспільства при формуванні проектів нормативно-правових актів та інших рішень. Це сприятиме залученню громадян до управлінської діяльності держави.

Під час прийняття кожного соціально значущого рішення виконавчими органами важливо враховувати можливість проходження через механізм громадського узгодження. Цей механізм передбачає аналіз громадської думки, громадську експертизу та інші етапи.

Для забезпечення об'єктивності проведення громадської експертизи важливо, щоб вона здійснювалася незалежними саморегулюючими організаціями, центрами, інститутами та іншими суб'єктами. Цей підхід визнається науковою спільнотою як найбільш об'єктивний метод апробації управлінських рішень.

Зокрема, для аспектів, що стосуються якості життя громадян, таких як екологія, охорона здоров'я, соціальна допомога та безпека, необхідно зробити

проведення громадської експертизи обов'язковим, що вимагає закріплення цього підходу у всіх правових актах соціального законодавства.

Органи публічного управління мають на собі наступні обов'язки:

1. Інформування громадян про підготовку проектів рішень такого характеру.
2. Створення умов для проведення професійної громадської експертизи.
3. Повідомлення громадян про результати експертизи та прийняті з урахуванням експертних рекомендацій рішення [7].

У сфері виконавчої влади існує багато "невирішених" проблем, таких як війна, безробіття, зубожіння населення, поширення соціальних хвороб, наркоманія, СНІД (ВІЛ-інфекція), пандемія COVID-19 тощо. Для вирішення таких проблем часто використовуються переговорно-посередницькі форми. Однак у разі великої розбіжності цілей зацікавлених сторін та недовіри контакти з "ключовими персонами", збори (слухання) та консультативні ради органів не завжди приносять результати.

Незалежно від того, чи вони висловлюють підтримку чи протест, публічні вимоги, інтереси та думки громадян завжди відображаються в діяльності органів публічного управління. Проведення публічних заходів громадян є конституційним питанням, і відносини, пов'язані з їх організацією, повинні бути врегульовані відповідним законодавством.

Громадянська участь проявляється в різних контекстах, від політичних кампаній до розвитку громадських спільнот. Громадянська активність виявляється в зацікавленому ставленні до існуючих проблем суспільства.

У сучасний період роль громадськості в державному управлінні поступово еволюціонує. Головною метою науки державного управління є створення знань і методів для постійного розвитку співпраці між органами публічного управління та громадянським суспільством.

Для оптимальної взаємодії між органами публічного управління та громадськістю, що включає удосконалення її форм і механізмів, важливі основні інституційні передумови. Ці передумови включають в себе високий рівень демократичних прав і свобод, які підтримуються послідовною державною політикою, спрямованою на гарантування самоорганізації громадян для захисту їх спільних інтересів і цілей.

У зв'язку зі сучасною ситуацією в Україні, дослідники вказують на те, що державна політика стосовно взаємодії між владою та громадянським суспільством формується без проведення глибокого аналізу кореневих причин проблемних ситуацій. Це призводить до постійних конфліктів між органами публічної влади та суспільством. Механізми взаємодії потребують удосконалення шляхом чіткого визначення термінів та уточнення інструментів.

Варто відзначити, що система державного управління є складною структурою, спрямованою на досягнення визначених цілей. Вона включає в себе конкретну організаційну структуру, механізми впливу та інструменти

управління об'єктом, підтримані відповідною правовою, нормативною та інформаційною базою. Важливим компонентом взаємодії влади та громадськості є правовий механізм, а відсутність ефективного правового фундаменту ускладнює співпрацю та партнерство.

Організаційний механізм управління, який включає суб'єкти, об'єкти, функції та методи, також є ключовим елементом. Важливо відзначити, що недоліками цього механізму є розпорошеність та невизначеність функцій державних органів у взаємодії з громадським суспільством. Пропонується створення незалежного державного органу, призначеного для всебічної підтримки громадськості та розвитку партнерства у виконанні публічних політик.

Щодо економічного механізму, пов'язаного з іншими механізмами, важливо зауважити, що сучасний підхід до створення ефективної податкової системи враховує зміни у ролі держави. Замість того, щоб бути основним джерелом фінансування соціальної сфери, держава повинна активно стимулювати розвиток громадських організацій, сприяючи їм у пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як гранти.

Аналізуючи стан і зміст нормативно-правової бази, що стосується взаємодії між органами державної влади та громадськістю, можна відзначити, що за останні роки Верховною Радою, Кабінетом Міністрів та Президентом України прийнято ряд суттєвих законів, постанов і указів. Ці документи розширили предмет, зміст і межі громадського контролю над діяльністю держави.

У документі Міністерства юстиції України зауважено, що розвиток демократії та громадянського суспільства тісно пов'язаний із визнанням громадської думки як основного фактора у завоюванні та утриманні довіри [4]. Головним механізмом взаємодії суспільства і влади є зв'язки з громадськістю, що представляють заплановану та керовану взаємодію органів державної влади з інститутами громадянського суспільства.

На сьогоднішній день існує ряд основних нормативно-правових актів, які сприяють і забезпечують впровадження різноманітних форм участі інститутів громадянського суспільства в управлінні державними справами. Серед них закони України, Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, які визначають ключові аспекти взаємодії між владою та громадськістю.

У той же час, існують деякі недоліки у сфері законодавчого регулювання правового статусу громадських організацій, і ці недоліки пов'язані з наступними факторами [9]:

- відсутність права юридичних осіб бути засновниками громадських організацій та обмеження можливостей створення спільних об'єднань фізичними та юридичними особами;

- розділ громадських об'єднань за їх територіальним статусом на міжнародні, всеукраїнські та місцеві призводить до обмеження їхньої діяльності за межами території реєстрації;

- захист прав громадських об'єднань обмежувався виключно правами їхніх членів, що фактично призводило до відсутності захисту прав інших громадян і ускладнювало розвиток правозахисного руху у суспільстві;
- встановлення порядку фактично подвійної реєстрації громадських організацій із складною та тривалою у часі процедурою.

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу випустив наукову розробку "Взаємодія влади та громадськості у процесі європейської інтеграції", де визначено поняття "цінності" і "принципи" взаємодії влади з громадськістю, а також сформульовані принципи організації громадської участі у формуванні та реалізації державної політики [10].

У розробці Центра було визначено принципи організації громадської участі у формуванні та реалізації державної політики. Серед них варто відзначити: наявність конкретної мети, створення умов для зворотного зв'язку, альтернативність, створення умов для активної участі громадськості, залучення максимальної кількості зацікавлених учасників, надання адекватної відкритої та повної інформації, відкритість та контрольованість процесу громадської участі, здатність формулювати лише реалістичні цілі, використання якісної методичної бази для організації процесу та контролю за його результатами, наявність професійних навичок щодо організації громадської взаємодії.

Найбільш поширеними та ефективними формами взаємодії влади з громадськістю є інформування, консультування, громадські слухання, соціальне замовлення, делегування та контроль.

Проте аналіз розвитку громадянського суспільства в Україні вказує на існування низки актуальних проблем як для суспільства, так і для держави.

Зберігаються тенденції до непрозорості, закритості та забюрократизованості в діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що ускладнює ефективний діалог з суспільством. Недосконалість чинного законодавства створює штучні бар'єри на шляху до утворення та діяльності інститутів громадянського суспільства. Механізми участі громадськості у формуванні та здійсненні державної політики не реалізуються належним чином. Податкове навантаження гальмує діяльність і розвиток інститутів громадянського суспільства та їх підтримку. Більшість інститутів громадянського суспільства не мають доступу до державної та вітчизняної благодійної підтримки. Потенціал інститутів громадянського суспільства щодо надання соціальних послуг населенню не використовується повністю. Низька ефективність взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства є результатом комплексу причин, що породжують недовіру громадян до органів влади.

А. Халецький вказує на такі причини низької ефективності: технічні, організаційні та ресурсні [11].

Технічні проблеми виникають, коли державні органи, не маючи належних структур і кваліфікованих фахівців у сфері зв'язків з

громадськістю, не можуть достатньо зрозуміло пояснити громадянам свої цілі та мотиви діяльності, не створюють належного уявлення про характер і умови своєї роботи.

Організаційні проблеми пов'язані з недостатнім числом кваліфікованих та компетентних фахівців у державних органах, що виникає через перехід до нових моделей організації суспільства та зміну характеру взаємодії з громадськістю.

Ресурсні проблеми виникають через обмеженість фінансування державної служби, відсутність необхідної матеріальної і технічної бази, а також недостатність ресурсів.

Демократичний розвиток політичної системи України потребує активної та компетентної участі громадськості. Особливе значення у цьому процесі мають недержавні аналітичні центри (НАЦ).

Недержавні аналітичні центри – це громадські дослідницькі організації, які проводять аналіз у сферах, таких як право, політика, соціальні питання, економіка тощо. У своїй діяльності, спрямованій на проблеми участі громадськості в державному управлінні, вони працюють у трьох основних напрямках:

1. Співпраця з органами державної влади та місцевого самоврядування для створення управлінських рішень, що відповідають їхній компетенції.

2. Підвищення рівня інформованості громадян щодо їхніх прав і свобод, актуальних соціально-політичних проблем, а також підтримка механізмів громадської участі.

3. Співпраця між самими НАЦ для координації їхньої діяльності.

Основні функції НАЦ у демократичних країнах включають формування громадської думки щодо пріоритетів у різних сферах суспільного життя, надання консультацій і інформаційних послуг населенню, захист конституційних прав громадян, а також артикуляцію інтересів та потреб громадян. Отже, у демократичних країнах НАЦ відіграють активну роль у формуванні та реалізації завдань державної політики, діючи як

своєрідний "інтелектуальний міст" між владою та суспільством.



Рисунок 1.1. Експертне опитування, незалежний аналітичний центр на 2023 р. Джерело <https://www.google.com/url>

У розвинених країнах світу співпраця між владою та недержавними аналітичними центрами часто відбувається через замовлення від держави різних послуг. Це сприяє створенню ефективного

взаємозв'язку між владою та суспільством в цілому, а також окремими громадськими об'єднаннями, залежно від масштабів виконання конкретного завдання державної політики. Основними перевагами надання державними органами замовлень громадським організаціям у демократичних країнах є, по-перше, інформування громадян щодо основних напрямків державної політики та соціально-політичних питань загалом, що залучає їх до вирішення цих питань, а по-друге, створення додаткових механізмів легітимізації значущих соціально-політичних рішень у суспільстві. Це в свою чергу сприяє збільшенню рівня довіри до ініціатив та діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування і, зокрема, інститутів громадянського суспільства.

Розвиток різноманітних форм співпраці між органами державної влади та громадськими організаціями в цілому, і зокрема з недержавними аналітичними центрами, повністю відповідає євроінтеграційному курсу України. Варто підкреслити, що в рамках ініціативи "Східне партнерство" Європейська комісія визначила розвиток співпраці громадських організацій країн-членів ЄС та країн-партнерів одним із важливих пріоритетів партнерських відносин. Зокрема, передбачено проведення регулярного "Форуму громадянського суспільства" (ФГС) у країнах-членах або партнерах ЄС.

Аналіз діяльності НАЦ України ускладнюється відсутністю спеціального реєстру недержавних аналітичних центрів в країні. Точна інформація про їх кількість та структурні особливості відсутня, але певні дані можна отримати з аналізу інформації, яка міститься на сайтах Державного комітету статистики та Міністерства юстиції України.

Варто відзначити, що значна частина НАЦ реєструється як благодійні фонди за даними Мін'юсту через недосконалість податкової політики щодо фінансування діяльності громадських організацій.

Ефективним інструментом залучення громадян до участі у керівництві державними та місцевими справами є забезпечення інформаційної підтримки щодо їх виборчих прав. Велику увагу до цього питання приділяє Комітет виборців України (КВУ), який є однією з небагатьох всеукраїнських громадських організацій з розгалуженою регіональною мережею, включаючи обласні, районні та міські підрозділи.

КВУ здійснює просвітницьку роботу щодо особливостей виборчого законодавства та механізмів захисту прав виборців через громадські приймальні, що базуються на численних регіональних відділеннях, а також організує інформаційно-просвітницькі кампанії, як під час виборчих процесів, так і поза ними, проводить громадські слухання, збори, тренінги, семінари тощо.

Проте існують труднощі в роботі українських Національних аналітичних центрів з питань залучення громадськості до участі в управлінні країною, такі як:

1. Недостатньо розвинена система надання державних замовлень незалежним аналітичним центрам щодо розробки концептуальних основ державної політики в різних сферах громадського життя, створення проектів нормативно-правових актів, проведення інформаційної кампанії для громадськості, а також виконання опитувань громадян тощо;
2. Обмежений масштаб реалізації проектів;
3. Відсутність розвинутих регіональних мереж у складі Національних аналітичних центрів;
4. Висока ступінь залежності українських Національних аналітичних центрів від фінансової та організаційно-технічної підтримки міжнародних організацій.

Отже, в Україні спостерігається тенденція активного розвитку незалежних аналітичних центрів та їх зростаючої активності у привабленні громадськості до участі в управлінні державними справами. Це призвело до підвищення професіоналізму та впливу цих центрів на формування громадської думки, розвиток ефективної взаємодії з органами влади на різних рівнях та розширення сфери соціально-політичних питань, які вони досліджують.

Проблема розвитку Національних аналітичних центрів в Україні полягає у великій регіональній нерівності їх мережі, з більшістю центрів, що сконцентровані в столичному регіоні. Це призводить до того, що більшість Національних аналітичних центрів зосереджені на вивченні суспільно-політичних проблем національного масштабу, тоді як регіональні центри активно займаються питаннями місцевого характеру. Спостерігається певна активізація участі регіональних центрів у вирішенні місцевих суспільно-політичних та соціально-економічних питань, що відбивається в їхній участі в роботі дорадчих органів місцевого самоврядування, співпраці з іншими Національними аналітичними центрами, участі в Громадянській Асамблеї та численних публікаціях у ЗМІ.

У діяльності вітчизняних Національних аналітичних центрів спостерігається тенденція до посилення координації своєї діяльності, співпраці з іншими громадськими організаціями та інституціоналізації цих процесів. Цю динаміку в значній мірі ініціювали конституційні зміни 2004 року та активна суспільна дискусія щодо подальшого вдосконалення Конституції України.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, громадянське суспільство відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та прозорості демократичних змін в публічному управлінні. Активна участь громадян сприяє більшій відповідальності та обліку дій влади перед суспільством.

Умови демократії передбачають легітимність влади, яка надходить від підтримки громадськості. Громадянське суспільство виступає як контрольний механізм, що сприяє збереженню і підвищенню рівня легітимності уряду.

Участь громадськості сприяє обміну інформацією та експертними знаннями між владою та громадянами. Це може призвести до більш обґрунтованих та ефективних рішень в управлінні країною.

Активна громадська участь сприяє створенню інноваційних рішень та сприяє розвитку суспільства. Громадянське суспільство може виступати ініціатором позитивних змін та сприяти вдосконаленню систем управління.

Громадські організації відіграють важливу роль у захисті прав та свобод громадян. Вони можуть виступати як засоби контролю за дотриманням прав людини та гарантувати, що рішення влади не порушують основні цінності суспільства.

Громадськість є важливим стовпом демократичних змін у публічному управлінні, її участь сприяє забезпеченню влади легітимністю, прозорістю та відкритістю, що є важливими аспектами сталого розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Очищення влади України. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. URL: <http://ustration.minjust.gov.ua/main/page/4/>.
2. Крутій О.М. Сучасний стан діалогової комунікації між органами державної влади та громадськістю в українському суспільстві / О.М. Крутій // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=386>.
3. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020. Київ: Ваіте, 2016. 280 с.
4. Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи проєктів нормативно-правових актів: Наказ Міністерства юстиції України від 23 червня 2010 року № 1380/5 / Міністерство Юстиції. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP091346.html.
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення діяльності Національного антикорупційного бюро України та Національного агентства з питань запобігання корупції: Закон України від 12 лютого 2015 р. № 198-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/198-19/paran164#n164>.
6. Про затвердження Порядку проведення службового розслідування стосовно осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 червня 2000 р. № 950. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP000950.html.
7. Турій О.В. Окремі аспекти взаємодії організацій громадянського суспільства з органами державної влади як фактор розвитку громадянського суспільства // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 8.
8. Щодо активізації взаємодії організацій громадянського суспільства із органами державної влади. Аналітична записка/ Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/881/>.
9. Взаємодія влади та громадськості у процесі європейської інтеграції / Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/>.
10. Халецький А.В. Зв'язки органів державної влади з громадськістю: інформаційна взаємодія // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 12.
11. Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства. URL: <http://eap-csf.org.ua/>
12. Аналітичні центри сьогодні й завтра: погляд з України. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/analitichni-tsentry-sogodni-i-zavtra-poglyad-z-ukrainy>

Твердохліб Олександр

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління у сфері цивільного захисту Інституту державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту
ORCID ID 0000-0002-1502-2937

УДК 351/354+342.:004

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ: ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Анотація. Розглянуто теоретико-методологічні й прикладні аспекти державної політики цифрового розвитку з огляду на глобальні тенденції та українські реалії з урахуванням того, що сучасний світ перебуває в трансформаційних умовах загальної цифровізації, побудови елементів інформаційного суспільства й наближення до стандартів роботи в епоху цифрової економіки. Встановлено, що кілька наступних років повинні пройти в нашій державі за визначальним трендом поступового утвердження цих ідей та поетапної реалізації їх основних напрямів у галузях народного господарства, що з часом пронизуватимуть усі сфери людської життєдіяльності. Такі кроки, безумовно, створюють підґрунтя для забезпечення ефективної державно-громадської взаємодії шляхом широкої участі громадян в управлінні державними справами, обговоренні та ухваленні відповідних управлінських рішень, однак вони здатні спричинити і появу низки проблемних питань, що потребують як науково-теоретичного обґрунтування, так і прикладних системних рішень, які повинні органічно вписуватися в існуючі соціальні системи управління та відповідати сучасним вимогам і викликам, подекуди змінюючи формат їхньої діяльності при одночасному спрощенні й полегшенні основної мети їхнього функціонування. З'ясовано, що визначальними тенденціями сьогодення в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування України є забезпечення максимальної транспарентності їхньої діяльності, сервісно-орієнтований підхід до надання управлінських та інших державних і муніципальних послуг, наближення до щоденних проблем пересічних громадян та побудова на цій основі довірчих відносин, підзвітність і підконтрольність влади різних ієрархічних рівнів, продиктовані новітніми трансформаційними змінами, породженими упровадженням цифрових технологій у всі сфери суспільного життя та побудовою новітніх форм взаємодії як відповіді на вимоги й виклики сучасного глобалізованого світу. Доведено, що нині відбуваються зміни у побудові відносин між державами та громадянами, методами і способами їхньої співпраці, що проявляється в обопільному впливові на подальшу оптимізацію та вдосконалення цих процесів, причому Україна намагається застосовувати основні світові здобутки, адаптуючи їх до своїх національних умов та особливостей. Доведено, що вказані аспекти є

базисом, основою побудови й подальшого поступального розвитку держави як у цілому, так і окремих її елементів, розбудови складових сучасного інформаційного суспільства з подальшим його перетворенням на цифрове, що декларується українським урядом як перспективний напрям та одне із першочергових завдань у сучасних умовах розвитку публічного управління в Україні.

***Ключові слова:** політика цифрового розвитку, цифровізація, цифрова трансформація, еволюція суспільства, публічне управління.*

Introduction. The current stage of social development on a global scale attributes to rapid quantitative and qualitative growth of information flows and data arrays. However, transformation of social environment into a global information society is not only due to the increase in amount of various types of information and information sources, but also in rapid socio-economic development. At the same time occur significant, crucial changes in the socio-cultural life of society, due to and caused by current trends in its evolution.

A gradual transformation of relations in modern society takes place. Traditional social groups that were formed over a long period of socio-genesis to some extent lose their clear boundaries, leading to the emergence of new social institutions and new social groups, whose formation is based on certain individuals – representatives of different social strata, as well as their new social combinations. A new space of social interaction is being formed, which is characterized by fundamentally distinctive properties, while changing the traditional social roles of modern society and its individuals.

The current stage of social development on a global scale assigns all countries of the world the tasks and requirements for building systems of public administration, taking into account the basic principles of democracy, foresight, balance, sustainable development. Our state also needs open and transparent governance that is able to face the new challenges and requirements of modernity, but sometimes the nature of public authorities and local self-governments activities is not always and not fully able to correspond to such publicity.

The Ukrainian Government defined a new main path for the further development of Ukrainian society. It came to the decision on general digitalization, digital transformation, implementation of the latest achievements in the field of information and telecommunication technologies in all spheres of life. Nowadays they begin to play the most significant role and transform to the key factor that exerts influence on all social processes – starting from routine till global. In this regard, the issue of state support for the organization and implementation of corresponding measures is relevant. As far as countries that do not pay enough attention to this issue, run risks losing their positions not only in the IT-sphere, but also in other fields of life – economic, financial, humanitarian etc. Digital technologies are able to stimulate greatly the development of an open information society as one of the essential factors in the development of democracy in Ukraine. They can appreciably increase productivity, encourage economic growth, job

creation, as well as contribute to the appearance of the new forms of solidarity, partnership and cooperation, significantly improving the quality of life for the whole society and its certain individuals.

Literature review. That is why we are convinced that our findings and conclusions are of huge importance not only inside, but also outside our country, which is confirmed by the wide range of recent publications, relevant to our research.

Thus, Olena-Ivanna Horoshko, Andrii Horoshko, Stanislav Bilyuga and Viktoriia Horoshko while considering theoretical and methodological bases of digital economy impact on world policy assert that the huge mass of information still needs modern form of data processing and further modeling alongside the theoretical evaluation of current changes in our civilization on a global scale. They conclude that digital processes are one of the modern characteristics of our civilization development and substantiate also that the digital economy will face a fundamental transformation of existing industrial relations and the consolidation of production as well as services will be the result of such transformation and will lead to the emergence of the single digital ecosystem (Horoshko, Horoshko, Bilyuga & Horoshko, 2021).

Proceeding with the subject of government openness and transparency, Mária Žuffová suggests that the effects of open government data are conditional upon the quality of media and internet freedom. In particular, digital transparency reforms will not yield results in the anti-corruption fight unless robust provisions safeguarding media and internet freedom complement them (Žuffová, 2020).

Derek S. Reveron and John E. Savage research cybersecurity convergence making emphasis on digital human and national security. They are convicted that such convergence between the virtual and physical worlds with the government and the corporate upends the entire frame of reference for national security, which is tilted toward physical attack and strict jurisdictional lines (Reveron & Savage, 2020).

Exploring the governance and implementation of sustainable development initiatives through blockchain technology, Karsten A. Schulz, Oskar J. Gstrein, Andrej J. Zwitter stress that nowadays societies still grapple to categorize digital space as a phenomenon. At the same time, scientists and developers are searching for innovative methods to better understand how the fundamental shifts caused by digital change will affect the future of humanity over the coming decades. Their research is focused on areas of public administration and governance (Schulz, Gstrein & Zwitter, 2020), which corresponds with our own.

Moreover, changing governance paradigms (Tomasz Janowski, Elsa Estevez, Rehema Baguma) has been shaping and reshaping the landscape of citizen-administration relationships, from impartial application of rules and regulations by administration to exercise its authority over citizens (bureaucratic paradigm), through provision of public services by administration to fulfil the needs of citizens (consumerist paradigm), to responsibility-sharing between administration and citizens for policy and service processes (participatory

paradigm) (Janowski, Estevez & Baguma, 2018).

Besides, Katarina Gasova and Katarina Stofkova actualize range of problems concerning the circumstance that information and communication technology innovations have influenced citizens' behavior, their information needs and the way how people work and communicate. They accentuate that this progress affects social, cultural, commercial and public structures, intensifying digital transformation, because it brings the ability to access variety information, new ways of interaction and also supports the knowledge creation and sharing. Thus, digitalization and globalization reduce the importance of geographical boundaries, because people and societies are connected at the international level (Gasova & Stofkova, 2017).

Of particular interest in the context of the presented study are the findings of scientists, in whose works some aspects of the state policy of digital development were presented, namely: I.P. Lopushynskyi (analysis of the latest scientific approaches to the "digitization" of public administration, the regulatory and legal acts of the Ukrainian state in this field, clarifying the importance of digital technologies in public administration, identification of the main problems that can arise in the process of using digital technologies in public administration, determination of conditions under which digital technologies will fulfill tasks to improve the efficiency of public administration) (Lopushynskyi, 2018); S. Kvitka, N. Novichenko, N. Husarevych, N. Piskokha, O. Bardakh, G. Demoshenko (studying the impact of digitalization on public authorities which reflects in changing the way of acting and communicating with citizens to achieve the integration of civil society institutions and government, determining the main prospective fields of digital transformation in public administration based on the comparative analysis of world experience) (Kvitka, Novichenko, Husarevych, Piskokha, Bardakh & Demoshenko, 2020); O.V. Petryshyn, O.S. Hyliaka (theoretical and legal research of problematic issues of the implementation of human rights in the context of mass digitalization of public relations, analysis of the main threats and challenges facing human rights and freedoms in the context of digitalization, development of proposals on further promising ways to protect against these threats, focus on new human rights across the digital sphere) (Petryshyn & Hyliaka, 2021); I.I. Nikolina (substantiation that the implementation of digital technologies has a positive influence on the effectiveness and efficiency, quality and quantity of public, social and personal activities; analysis of the trend of digital transformation of governance and public administration in Ukraine and its usage for adjusting the policy of digital development) (Nicolina, 2020); V. Shcherbak (notion that the digital transformation helps to increase the efficiency of providing administrative services to citizens and reduce their cost and generally leads to savings in the state budget, supplement of the state policy principles of digital development in Ukraine in order to overcome the negative trends that arise in the process of digital transformation of society, conclusion that Ukraine has all the conditions for the transformation of public administration to a higher technological level of development) (Shcherbak, 2020).

Methods. The following research is based on modern theory of administrative law and public administration, Ukrainian legislation, scientific researches of domestic and foreign scientists on the formation and implementation of the state policy of digital development, as well as materials published in periodicals, other publications including those in Internet, which generally constitute the information and empirical basis of the study.

To achieve the goal of the research and to solve the tasks, a set of general scientific and special methods was used, namely: the analytical method was used at all stages of the study in order to carry out a comprehensive investigation of its object and subject; the method of synthesis was used in the process of developing theoretical bases for the researched problems; the historical method helped to explore the historical preconditions for the genesis of public policy and its current meaning; method of interdisciplinary approach to theory and practice we implemented concerning formation and realization of the state policy of digital development, identifying the interdependence of its structure and functions.

Besides, the study was based on a number of interconnected and interdependent methods of scientific research. Thus, we used basic approach of comparative studies, which involves comparing a system (satiation of the physical world with electronic and digital gadgets, devices, systems and establishment of electronic-communication exchange across them, which actually allows the integrated interaction of virtual and physical, i.e. creates cyber-physical space) with others, which ultimately allowed us to find out its specificity. During the study, elements of the decomposition method were used, namely to divide a complex subject into simple components involving the methodology of decomposition modeling. Taking into consideration the specifics of the object of our research, we also used the normative method, which is based on a set of norms and standards that currently reflect the effectiveness of the investigated system (desirable and real), which allowed us to identify deviations from the norm. Of course, the study would be incomplete without the use of the method of regularities, which was used to find out stable and non-random characteristics and to establish links between certain elements of the research subject. In addition, we also used the method of systematization, which allowed us to summarize the available research data into the system in order to explain the last ones from position of the system approach. At least, we used the method of generalization, the application of which made possible the transition from individual to general.

That is why, despite the wide range of research on digitalization that were mentioned above, due attention was not paid to the comprehensive study of state policy of digital development, and therefore the lack of findings of the problem and its exceptional importance for sustainable governance give us reasons to assert the relevance of the chosen topic.

Results and discussion. Nowadays all countries of the world are in a state of constant transformational conversions that affect all spheres of life. The problem of building a stable and reliable system of public administration, able to work smoothly and effectively, while responding to modern global development trends

is a complex task and consists of a large number of single aspects that require a thorough research. The Ukrainian Government is trying to keep up with the times and that is why appropriate state programs, strategies, concepts, etc. are developed and implemented at the national level (Tverdokhlib, 2021, p. 344–347).

Thus, the Concept of e-government development in Ukraine emphasizes that in modern conditions the everyday life of citizens is becoming more and more “digital”. It implies a high level of expectations from the activities of public administration and local self-government authorities, including development of modern electronic forms of interaction, transparency and openness of activity, involvement of citizens in making managerial decisions, etc. Therefore, the further development of e-government in our country is possible in two different directions: conservative or transformational. The first of them – conservative – has an evolutionary character and does not significantly change the existing principles and goals of the available e-government infrastructure, which may lead to lagging behind the global pace of development. Instead, the other, transformational path is revolutionary and focuses on strengthening e-government functionality and on reducing government expenses of public authorities on the implementation of power using modern innovative approaches, methodologies and technologies. They include Internet of Things, cloud infrastructure, Blockchain, Mobile ID, sharing economy, promotion of large volumes data processing method (Big Data), normatively regulation of the principles: “digital by default”, “one-time input” and “default compatibility”, as well as the use of prospective forms of tasks and projects realization for e-governance development, in particular public-private partnership (order of the CMU, 2017).

Another important document is the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine, which assumes that the creation of digital infrastructures is a major factor in expanding citizens’ access to the global information environment and knowledge. These digital infrastructures are complexes of technologies, products and processes that provide computing, telecommunications and network capabilities on a digital basis. They are the foundation of the digital economy. The main goal of digital infrastructure development is that all citizens of Ukraine without restrictions and difficulties of technical, organizational and financial nature (including socially vulnerable groups) can use digital opportunities regardless of their location or residence and not get to the segment of “digital divide” (order of the CMU, 2018).

Nowadays Ukraine has a couple of supreme authorities responsible for forming and implementing the state policy of digital development. Thus, Verkhovna Rada Committee on Digital Transformation is obliged to act in following areas of responsibility: defining the legal framework of digitalization and digital society in Ukraine, National and state informatization programs, EU programs “Digital Single Market” (EU4Digital) and other programs of digital cooperation, innovation in digital entrepreneurship, development of startup ecosystems, research centers in the field of digital technologies, digital industry and telecommunications, e-government and public e-services, e-democracy, e-trust

services and digital identification, governmental information-analytical systems, e-workflow, governmental information resources, e-registers and databases, e-commerce (e-trade, e-business), virtual assets, Blockchain and tokenization, smart infrastructure (cities, communities, etc.), development of “open data”, radiofrequency resource, development of orbital economy, legal principles of administration, functioning and use of the Internet in Ukraine, cybersecurity, including the field of critical infrastructure, technical and cryptographic protection of information, development of digital competencies, digital rights (Committee..., 2015). Moreover, Ministry of Digital Transformation of Ukraine is responsible for forming and implementation of state policy in the fields of digitalization, digital development, digital economy, digital innovations, e-government and e-democracy, development of information society, informatization, digital skills and digital rights of citizens, open data, development of national electronic information resources and interoperability, development of broadband infrastructure for Internet and telecommunications, e-commerce and business, in the field of electronic and administrative services, electronic trust services and electronic identification, in the development of IT-industry, defining goals and objectives of the state information policy, intellectual property and ways of their realization (resolution of the CMU, 2019b).

Already now Ukrainian public authorities are underway on the wider use of modern e-government tools, including automation of large data processing and information-analytical support of managerial decisions, optimization and automation of administrative processes, introduction of electronic forms of interaction. The main tasks to ensure the development of e-government in the basic industries of Ukraine are the implementation of information and telecommunication systems to support managerial decisions and automation of administrative processes (including the use of advanced geographic information technologies, Internet of Things, Big Data and Blockchain), etc.

These benefits result in a significant increase in the accuracy of decision-making, a significant acceleration for implementation of internal information processes and tasks, as well as significant reduction in operational costs associated with the decision-making process. This has become possible only due to the transformational processes of present days, in particular due to digitalization of everyday human life and emergence of IT-solutions using specifically for public administration purposes. It involves the processing of large data amounts by powerful IT-technologies in the form of judgments to obtain information that helps public administration and local self-government authorities to cope better with the tasks and functions assigned to them (Maciejewski, 2017, p. 120).

Therefore, it is not surprising that the current regulatory framework of Ukraine is in a state of constant changes. The new strategic national documents provide already now for the need and mandatory conduct of digital appraisal by executive authorities in the process of drafting new regulations or amending current documents and exercise of power using digital technologies, called nowadays the state policy of digital development (Tverdokhlib, 2021, p. 344–347).

Under today's conditions, the implementation of the state policy of digital development in Ukraine bases on the following key principles:

- openness, which ensures open access to departmental data (information), unless otherwise is provided by the law;
- transparency, which ensures the possibility of using open external interfaces to departmental information systems, including application programming interfaces;
- reusability, which ensures open inter-departmental exchange of solutions and their reuse;
- technological neutrality and data portability, which ensures access to departmental services and data, as well as reuse regardless of technology or products;
- citizen orientation, which ensures, that the needs and expectations of citizens are taken into account as a matter of priority while making decisions on the forms or methods of carrying out state functions;
- inclusiveness and accessibility, which provides opportunities for all citizens to enjoy the latest advances in information technology access to services;
- security and confidentiality, which provides citizens and administrative units with a safe and secure environment, assuring electronic interaction with the state, including its full compliance with the rules and requirements established by the laws of Ukraine on the protection of personal data and information belonging to the state, as well as electronic identification and trust services;
- multilingualism, which ensures provision of administrative, information and other services to citizens and administrative units, including cross-border, using the language of their choice;
- decision support, which ensures the use of the latest information technologies for the development of software products that support decision-making by the executive authorities in their exercise of power;
- administrative simplification, which ensures the acceleration and simplification of administrative processes through their digital development;
- preservation of information, which consists in ensuring the storage of decisions, information, records and data, reliability and integrity, as well as their availability in accordance with security policy and confidentiality for a certain period of time;
- evaluation of efficiency and effectiveness, which consists in conducting of a comprehensive evaluation and comparison of at least two alternative solutions to ensure the efficiency and effectiveness of the exercise of power (resolution of the CMU, 2019a).

Thus, the innovative trend of the present days is digitalization, which is essentially a comprehensive concept that should contribute to the formation and improvement of the new and innovative forms of interaction, while enabling the rapid or even “revolutionary” development of all branches and spheres of modern social activity.

Development of the newest forms of cooperation between the state and

citizens within the latest trend of modernity – general digitalization of public administration, due to a radical restructuring of public relations, taking into account the realities and new challenges arising owing to the implementation of modern information and telecommunications technologies in all spheres of public life characterizes by the number of positive changes in this area. In particular the activities of public administration and local self-government authorities are becoming more open, transparent, clear as possible and close to the usual daily needs of individuals. However, these processes do not always achieve the desired effect, because they may be accompanied by a lack of constructive dialogue between subjects and objects of governance, rejection of new realities and resistance to social change, a number of negative manifestations caused by the new social reality.

Therefore, differences between nations in terms of information resources, access to them and dissemination are significant, which leads to their further delimitation and contributes to the concept of digital divide; this gap is constantly growing in consequence of the fact that information and telecommunication technologies permanent develop and improve.

That is why the issue of information stratification is relevant today on a global scale, for the development of the whole human civilization. The so-called “digital divide” cannot be bridged within a single country, and only collective efforts can achieve equal opportunities for the effective use of information resources by all social strata. It is likely that information stratification will be further determined by correlating the subjects of social relations of a new level and quality with the policy of state or interstate structures; its severity will be leveled to some extent, although on the way of the evolution of society the emergence of new aspects of information inequality of individuals is not excluded.

Modern information infrastructure is considered as the fundament, basis for the construction and further progressive development of the digital economy as a whole as well as its certain elements, building components of the modern information society with its subsequent transformation into digital, declared by the Ukrainian government as a promising direction and one of the priorities under modern conditions of public administration development in Ukraine.

Conclusions. The scientific novelty of the obtained results consists in the development of theoretical principles and scientific and methodological approaches, which determine the essential features and ways of improving of the state policy of digital development in Ukraine, its influence on the state and further development of social relations and processes under modern conditions.

The emergence, development and decline of any form of social organization, its socio-genesis and typology, stratification and differentiation have always been accompanied by permanent changes under the influence of external and internal factors. The differentiation of social classes, strata was due to the existence of different social values as well as appropriate level of cultural development, new world achievements, the emergence of new methods and ways of social interaction, and other factors. Nowadays, in the conditions of general social

transformation and development of the information society, the ability of individuals to operate and manage the information, apply innovative technological solutions, effectively use existing information resources and its potential is formed as a result of their application, besides new forms and methods of social stratification arise – the digital ones.

Large amounts of information circulate in the modern world, changing both individuals and the essence of interpersonal interaction, as well as social relations in the period of social transformations. Modern society operates in an information environment, under the influence of which forms a new worldview, new rules of conduct, a new social order and a new culture – digital one. The current stage of social development has changed the subject of human labor, which in most cases today is reduced to the presence or absence of the necessary information as a basis for making appropriate decisions and achieving the planned results. At the same time, information remains a means of communication, exchange, without which the functioning and further development of society is impossible.

New living conditions of the individual and society, a new digital environment cause the emergence of new value orientations, modification of traditional habits and ways of working, promote the emergence of new stereotypes of behavior, adaptation to the new, changed conditions, generate new digital ideology, style and lifestyle. Due to the formation of an integrated information space, modern individual is immersed in the digital environment on a global scale, and the boundaries of its perception are constantly expanding.

Information has been and remains the basis for making appropriate decisions in various spheres of social activity, including the field of public administration. In general, decision-making and its implementation are the essence of human life, of communities and society. And taking into consideration that management and/or administration is the basis of social activity, managerial decisions play the key role in the subject-object interaction of this managerial process at different levels – from the simplest to the most complex.

A radical change in the worldview and information field of the modern individual put forward qualitatively new requirements for its ability to operate with information in difficult conditions of social development, to resist manipulative external influences, disinformation, defamation. Therefore, the multifaceted evolution of society under conditions of formation and further progress of the information society is one of the fundamental factors of the social transformations period.

Today, the development of the information space in Ukraine is quite ambiguous and controversial, due to modern geopolitics. That is why scientists and practitioners pay constant attention to it both inside our country and abroad. It should be emphasized that in our society as methodological basis should be development of theoretical and applied conceptual foundations of public policy aimed at further sustainable development of the country, including state policy of digital development.

In the nearest future it is recommended to strengthen the role and importance

of digitalization of public administration for further sustainable development of Ukraine's economy under conditions of irreversible digital transformations, in particular by developing and adopting legislative initiatives aimed at creating a comprehensive legal system of digitalization of our state.

References

1. Deiakyi pytannia tsyfrovoho rozvytku: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Some issues of digital development: resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2019a, January). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-p#Text>.
2. Gasova, K. & Stofkova, K. (2017). E-Government as a Quality Improvement Tool for Citizens' Services. *Procedia Engineering*, 192, 225-230. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.06.039>.
3. Horoshko, O.-I., Horoshko, A., Bilyuga, S., & Horoshko, V. (2021). Theoretical and Methodological Bases of the Study of the Impact of Digital Economy on World Policy in 21 Century. *Technological Forecasting and Social Change*, 166. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120640>.
4. Janowski, T., Estevez, E., & Baguma, R. (2018). Platform governance for sustainable development: Reshaping citizen-administration relationships in the digital age. *Government Information Quarterly*, vol. 35, iss. 4, suppl., S1-S16. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.002>.
5. Komitet z pytan tsyfrovoi transformatsii [Committee on Digital Transformation]. (2015). Retrieved from https://komit.rada.gov.ua/news/pro_komitet/72756.html.
6. Kvitka, S., Novichenko, N., Husarevych, N., Piskokha, N., Bardakh, O., & Demoshenko, G. (2020). Perspektyvni napriamky tsyfrovoi transformatsii publicznego upravlinnia [Prospective directions of digital transformation of public governance]. *Public Administration Aspects*, 8(4), 129-146. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/807>.
7. Lopushynskyi, I.P. (2018). "Tsyfrovizatsiia" yak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannia ukraïnskoho suspilstva ["Digitalization" as the basis of public administration on the path of transforming and reforming of the Ukrainian society]. *Theory and practice of public administration and local self-government*, 2. Retrieved from http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf.
8. Maciejewski, M. (2017). To do more, better, faster and more cheaply: using big data in public administration. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 83, No 1 (S), 120-135. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0020852316640058>.
9. Nikolina, I.I. (2020). Analiz trendu tsyfrovoi transformatsii publicznego upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [The analysis of the trend of digital transformation of public management and administration in Ukraine]. *Public management and administration in Ukraine*, 19, 53-59. Retrieved from <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.10>.
10. Petryshyn, O.V., & Hyliaka, O.S. (2021). Human rights in the digital age: Challenges, threats and prospects. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 28(1), 15-23. [https://doi.org/10.37635/jnalsu.28\(1\).2021.15-23](https://doi.org/10.37635/jnalsu.28(1).2021.15-23).
11. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku elektronnoho uriaduvannia v Ukraini: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the Concept of e-governance development in Ukraine: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2017, September). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text>.
12. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018-2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the action plan for its implementation: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2018, January). Retrieved from

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>.

13. Pytannia Ministerstva tsyfrovoi transformatsii: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Issues of the Ministry of Digital Transformation: resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. (2019b, September). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p#Text>.

14. Reveron, D.S., & Savage, J.E. (2020). Cybersecurity Convergence: Digital Human and National Security. *Orbis*, vol. 64, iss. 4, 555-570. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.orbis.2020.08.005>.

15. Schulz, K.A., Gstrein, O.J., & Zwitter, A.J. (2020). Exploring the governance and implementation of sustainable development initiatives through blockchain technology. *Futures*, 122. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.futures.2020.102611>.

16. Shcherbak, V. (2020). Suchasni tendentsii tsyfrovoi transformatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: pravovyi aspekt [Current trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: the legal aspect]. *Public Administration Aspects*, 8(1 SI), 139-141. Retrieved from <https://doi.org/10.15421/152063>.

17. Tverdokhlib, O. (2021). Digitalization as the newest innovative trend in public authorities' activity. *Didzhytalizatsiia ta prava liudyny : zbirnyk tez Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konferentsii* [Digitalization and human rights : a collection of abstracts of the International scientific and practical Internet-conference]. Khmelnytskyi, 344–347. Retrieved from https://ccu.gov.ua/sites/default/files/zbirnyk_didzhytalizatsiia_2021.pdf.

18. Žuffová, M. (2020). Do FOI laws and open government data deliver as anti-corruption policies? Evidence from a cross-country study. *Government Information Quarterly*, vol. 37, iss. 3. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101480>

Хоменко Дмитро Іванович

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Університет
Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID: 0009-0009-4097-2166

Гбур Зоряна Володимирівна,

д. дер. упр., професор, проректор з наукової роботи Чернігівський інститут
інформації, бізнесу і права ЗВО "Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая"
ORCID : 0000-0003-4536-2438

УДК 354.4:332.8

ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ У БУДІВНИЦТВІ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню проблем державного управління інвестиційною політикою у будівництві. Мета дослідження – пошук рішень для вирішення проблем впровадження механізмів державного управління інвестиційною політикою в умовах післявоєнної відбудови. Результати дослідження показують, що інвестиційна політика в сфері будівництва в Україні зіштовхується з комплексом викликів, зумовлених війною, інституційними недоліками та проблемами регіонального розвитку,

що вимагає цілісного підходу до управління для відновлення галузі. Проблеми розвитку будівельної галузі України в умовах війни вимагають негайних, так і довгострокових рішень, що сприяють миру, стабілізації економічної ситуації, активізації державних програм підтримки галузі, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Проблеми державного рівня: відсутність єдиного регуляторного органу, невизначеність інвестиційних об'єктів та галузей, а також неадекватний контроль над іноземними інвестиціями створюють серйозні перешкоди для залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Це вимагає створення спеціалізованого органу з чітко визначеними повноваженнями, розробки детального переліку об'єктів інвестування та встановлення ефективних механізмів контролю, що сприятимуть забезпеченню національних інтересів без шкоди для інвестиційного клімату країни. У вирішенні проблем регіонального розвитку важливо зосередитися на адаптації адміністративних механізмів, що уможливить їх ефективне застосування в умовах нових ринкових вимог. Необхідно подолати невизначеність у використанні адміністративних важелів, зміцнити систему місцевого самоврядування, вдосконалити процеси управління великими проектами. Вирішення проблем фінансування інвестиційної політики у сфері будівництва в Україні вимагає комплексного підходу, що включає оновлення нормативно-правового регулювання для відповідності ринковим потребам, розробку та впровадження нових фінансових інструментів, зниження іпотечних ставок до конкурентоспроможного рівня, розширення доступності програми «Оселя» та стимулювання розвитку інвестиційних фондів, зокрема через впровадження моделі REIT.

Ключові слова: *інвестиції, будівництво, державне регулювання, механізм.*

Постановка проблеми. Будівельна промисловість відіграє фундаментальну роль у економічному розвитку будь-якої країни, стаючи основоположним елементом інфраструктури, соціального забезпечення та забезпечуючи значну кількість робочих місць. Ефективність та розвиток цієї галузі прямо залежать від стабільності, надійності фінансового забезпечення та доступності інвестицій. Однак, в умовах воєнного стану, як це спостерігається в Україні, сектор будівництва зіштовхується з безпрецедентними викликами. Нестабільна ситуація значно ускладнює залучення інвестицій, а дефіцит фінансування загострює проблеми розвитку та відновлення.

У цьому контексті, ідентифікація та систематизація проблем, з якими зіштовхується галузь, стає першочерговим завданням. Важливо не лише визначити ключові труднощі, але й згрупувати їх за напрямками впливу, такими як інституційні бар'єри, виклики регіональної реалізації, відсутність інвестицій та інфраструктурних проєктів. Подолання цих проблем вимагає розробки комплексних рішень, які включають у себе не лише відновлення та

стимулювання будівельної галузі, але й адаптацію державного управління інвестиційною політикою до умов поствоєнного розвитку.

Розробка дієвих механізмів державного управління, які б забезпечували стабільність, прозорість та ефективність інвестиційних процесів у будівельному секторі, є ключовою для виходу з кризи та подальшого розвитку. Це передбачає впровадження реформ, створення сприятливого інвестиційного клімату, вдосконалення законодавчої бази та залучення інвестицій для відновлення та модернізації інфраструктури. Тільки за умови комплексного підходу та злагодженої роботи усіх зацікавлених сторін можливо досягти стабільного розвитку будівельної галузі в Україні в післявоєнний період.

Огляд останніх наукових досліджень та публікацій. Питання державного регулювання інвестиційного забезпечення в житловому будівництві є достатньо освітлене у вітчизняній науковій літературі, що свідчить про актуальність та значимість даної тематики для економічного розвитку України. Значний вклад у розвиток теми державного регулювання інвестиційного забезпечення житлового будівництва внесли такі автори як: І. Білецький [1], А.І. Богданенко [2], Є.А. Вилгін [3], О.В. Дарушин [4], І. Єпіфанова [5], Е. Масімова [6], О.М. Непомнящий і С.М. Шостак [7], Ю.Г. Прав [8], І. Райков [9], О. Шкапенко і Ж. Черноусова [10]. Дослідження, представлені в переліку [1-10], охоплюють широкий спектр аспектів, пов'язаних з інвестиційною діяльністю в сфері житлового будівництва, від теоретичних основ до практичних рекомендацій і аналізу сучасних тенденцій.

Залишаються недостатньо висвітленими питання проблем, пов'язаних із війною, а також відчувається нестача наукових досліджень з пошуків напрямів вирішення інституційних, регіональних та фінансових проблем.

Мета статті – пошук рішень для вирішення проблем впровадження механізмів державного управління інвестиційною політикою в умовах післявоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу. У сучасних економічних умовах пожвавлення економіки будь-якої країни залежить від реалізації послідовної та ефективної державної інвестиційної політики, спрямованої на каталізацію значних притоків капіталу в різні сектори економіки, в тому числі і в ключову галузь – будівництво. Термін «інвестиції» походить від латинського «investire», що перекладається як «вкладати». У більш широкому розумінні інвестиції означають вкладення фінансових ресурсів з метою збільшення їхньої вартості з часом [1].

В науковій літературі питанню інвестицій та інвестиційної політики приділяється значна увага. Наприклад, Марцин В. визначає інвестиційну політику як таку, що охоплює стратегічне вкладення капіталу в підприємства та організації з подвійною метою - максимізації прибутку та досягнення соціально-економічних, екологічних та науково-технічних результатів [2].

Шердіна О. розглядає інвестиційну політику в ширшому контексті державного управління економікою, характеризуючи її як багатогранну систему, що включає правові, адміністративні та економічні інструменти, призначені для стимулювання та регулювання інвестиційних потоків. Важливо, щоб така політика була спрямована на стимулювання структурних змін у динаміці виробництва, що прискорює технічну та технологічну модернізацію [3]. Підтримуючи цю думку, Коюда О. та Гриньова В. визначають державну інвестиційну політику як стратегічний розрахунок, що включає визначення структурних та кількісних потреб в інвестиційних ресурсах, розширення каналів фінансування та визначення пріоритетних галузей, які потребують цільового притоку інвестицій. Крім того, вони підкреслюють необхідність формулювання переконливих пропозицій для залучення потенційних інвесторів [4].

Натомість Борщ Л. М. дотримується більш вузького погляду, трактуючи інвестиційну політику як сукупність заходів, спрямованих на формування сприятливого національного інвестиційного середовища та сприятливої бізнес-екосистеми в країні [5]. Чистов С., Нікіфоров А. та Куценко Т. визначають державну інвестиційну політику як комплекс правових, адміністративних та економічних заходів, що здійснюються державними органами з метою сприяння поширенню та інтенсифікації інвестиційної діяльності [6].

Враховуючи різноманітні погляди, можна зробити висновок, що інвестиційна політика є комплексним інструментом державного управління, спрямованим на стимулювання інвестиційних процесів, сприяння економічному зростанню та соціальному розвитку країни. Однак в умовах повномасштабної війни інвестиційна політика потребує надійних механізмів управління, спроможних ефективно координувати інвестиційні процеси, оптимізувати використання ресурсів та забезпечувати стійке економічне зростання та розвиток відповідно до потреб сучасного суспільства. В контексті будівництва такі механізми набувають особливого значення, оскільки будівельна галузь визначається як ключовий каталізатор економічного зростання та інфраструктурного розвитку країни.

Проблеми, що наразі існують у будівельній галузі України, є багатогранними та відображають складну ситуацію на ринку. Зниження платоспроможного попиту та зростання собівартості будівельних робіт призвели до падіння маржинальності в галузі. Це викликано кількома факторами: зростанням собівартості та дефіцитом будівельних матеріалів, здорожчанням логістики, а також дефіцитом кваліфікованих кадрів [7].

Як відомо, значна кількість заводів з виробництва будматеріалів, які знаходилися на сході України, зруйновані або призупинені. Це призвело до падіння внутрішніх об'ємів виробництва. Дефіциту будівельних матеріалів вдалося запобігти тільки тому, що скоротилися обсяги будівництва. Також зупинення імпорту будматеріалів з Росії призвело до залежності від дорожчих європейських альтернатив. Крім того, основні логістичні коридори

та порти все ще не працюють в повний обсяг, що ускладнює ситуацію з постачанням матеріалів на будівельні майданчики.

Нестача кваліфікованих кадрів є ще однією серйозною проблемою в галузі. Зменшення кількості випускників українських закладів вищої освіти та виїзд студентів за кордон призводить до дефіциту робочої сили. Багато компетентних спеціалістів також перекваліфікувалися або вступили до Збройних Сил України, що призвело до дефіциту кадрів у галузі будівництва.

Інвестиції в будівельну галузь є критично необхідними для вирішення цих проблем. Залучення інвестицій дозволить відновити виробництво будівельних матеріалів, модернізувати логістичні системи, залучити та навчати нових робітників, що сприятиме сталому розвитку галузі та економіки в цілому.

Визнаючи важливість інвестицій, уряд активно намагається оптимізувати їх залучення в будівельний сектор, впроваджуючи низку механізмів, спрямованих на ефективне управління інвестиційною політикою. Враховуючи тему нашого дослідження, вважаємо за необхідне розглянути основні механізми державного управління інвестиційною політикою у будівництві більш детально.

Інвестиційна політика в сфері будівництва в Україні вимагає особливої уваги, особливо на тлі майбутньої відбудови країни після руйнувань, спричинених війною. Перше та найгостріше питання, що стоїть перед країною, – це наслідки військових дій, які не лише завдали безпосередньої шкоди інфраструктурі, але й створили численні перешкоди для залучення інвестицій, включаючи політичну та економічну невизначеність. Другим рівнем викликів є проблеми інституційної організації, економіки та ринку. Це охоплює широкий спектр питань від недосконалості законодавчої бази до відсутності чіткої та ефективної системи державного регулювання інвестиційної діяльності. Третій рівень викликів пов'язаний з проблемами регіонального розвитку. В Україні існує значний розрив між регулюванням інвестиційної політики у сфері будівництва на регіональному рівні через недосконалі системи регіонального управління. Фінансування інвестиційної політики – це окрема проблема, яка потребує комплексного рішення, вона проникає у всі три попередні рівні проблем, і є частиною комплексного підходу управління інвестиційною політикою, який би враховував усі рівні викликів та сприяв би створенню сприятливих умов для відновлення та розвитку будівельної галузі в Україні. Щоб визначити більш детально напрями вирішення проблем запровадження механізмів державного управління інвестиційною політикою, розглянемо дані проблеми більш детально.

Проблеми пов'язані із війною. Будівництво завжди було важливою галуззю для будь-якої країни, але наразі в Україні вона стикається з серйозними викликами через складну економічну ситуацію та військові дії. Цей спад у будівельній індустрії спричинений війною, наслідками пандемії, енергетичною кризою, змінами у законодавстві та відсутністю готовності до

переходу на енергоефективні технології[10]. Розглянемо ключові проблеми державного управління інвестиційною політикою у сфері будівництва, що пов'язані із війною:

- Економічна криза: негативний вплив війни, зменшення інвестицій у нерухомість через ризики її втрати[10].
- Регресивна інвестиційна політика: залучення нових інвестицій та підвищення інвестиційного потенціалу галузі мають спадаючий характер [10].
- Нестача фінансування: відсутність коштів як у забудовників для завершення проєктів, так і у покупців для інвестування в нерухомість [10].
- Дефіцит будівельних матеріалів: недолік матеріалів та втрата логістичних зв'язків для їх поставок [10].
- Брак робочої сили: Недостатність кваліфікованих працівників у галузі [10].

Майбутнє будівельної сфери країни тісно пов'язане з військовою та політичною стабільністю, що урівноважить в майбутньому різницю між попитом та пропозицією на ринку будівельних послуг і створить сприятливі умови для розвитку інвестиційної політики у будівельній галузі.

Таблиця 1

Напрями вирішення проблем інвестиційної політики у сфері будівництва в умовах війни

Проблема	Рішення	Опис
Криза війни	Закінчення військових дій та вихід на стабільний розвиток економіки	Після завершення війни держава матиме можливість активного залучення інвестицій у розвиток та відбудову країни, де будівництво виконує ключову роль, це автоматично вирішить питання ресурсів, логістики та працівників даної сфери

Примітка: систематизовано автором

Попри нові виклики та загрози у сфері державного управління інвестиційною політикою у будівництві, залишаються сталі і невирішені проблеми, які узагальнимо нижче:

- Відсутність єдиного регуляторного органу: не існує спеціалізованого органу, який би мав повноваження надавати дозволи на залучення інвестицій, контролювати процес залучення та ефективного використання іноземних інвестицій [10].
- Невизначеність інвестиційних об'єктів та галузей: не встановлено чіткого переліку об'єктів інвестування або галузей, інвестування в які могло б бути обмежено або заборонено [10].
- Відсутність контролю: існує потенційна загроза негативного впливу іноземних інвестицій на національну безпеку через відсутність адекватного контролю. Потрібен ефективний контроль за галузями зі стратегічним значенням для забезпечення національних інтересів, що

водночас не повинен негативно впливати на інвестиційний клімат країни [10].

- Специфіка ринку будівництва: ринок будівельних послуг України достатньою мірою сформований державними підприємствами. Відсутність системної підтримки та схильність до централізованого управління послаблює економічну самодостатність територій та відбирає у місцевих структур можливість підтримки ключових підприємств [3].

- Централізоване управління державними підприємствами: несистемне централізоване управління державними підприємствами, особливо у будівельній галузі, послаблює економічну самодостатність територій і знижує ефективність господарювання [3].

Таблиця 2

Напрями вирішення проблем державної інвестиційної політики у сфері будівництва

Проблема	Рішення	Опис рішення
Відсутність єдиного регуляторного органу	Створення єдиного регуляторного органу	Створити спеціалізований орган, що матиме повноваження з надання дозволів на залучення інвестицій, контролю за їх залученням та ефективним використанням.
Невизначеність інвестиційних об'єктів та галузей	Уточнення переліку інвестиційних об'єктів та галузей	Встановити чіткий перелік об'єктів інвестування та галузей, де інвестування може бути обмежено чи заборонено, для забезпечення прозорості і передбачуваності для інвесторів.
Відсутність контролю	Введення ефективного контролю	Запровадити систему контролю за інвестиціями у стратегічно важливі галузі, щоб забезпечити національні інтереси без шкоди для інвестиційного клімату.
Специфіка ринку будівництва	Зменшення залежності від державних підприємств	Стимулювати розвиток приватного сектору в будівництві, забезпечуючи системну підтримку і зменшуючи схильність до централізованого управління
Централізоване управління державними підприємствами	Децентралізація управління	Переглянути модель управління державними підприємствами, зокрема в будівельній галузі, для підвищення ефективності їх господарювання та зміцнення економічної самостійності регіонів.

Проблеми регіонального розвитку. В умовах переходу від планової до ринкової економіки значну роль відіграють адміністративні механізми, проте їх застосування на регіональному рівні часто виявляється недосконалим через відсутність досвіду та потребу адаптації до нових ринкових реалій. Це призводить до того, що адміністративні рішення іноді суперечать ринковим

принципам, що ускладнює реалізацію державних та регіональних стратегічних ініціатив[3].

В контексті викликів, з якими стикаються механізми державного управління регіонами, розглянемо основні труднощі в організації та керуванні втіленням інвестиційно-будівельних ініціатив [4]:

- **Невизначеність використання адміністративних важелів:** на регіональному рівні існує невпевненість щодо застосування адміністративних методів управління, що часто конфліктує з ринковими принципами та ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив.

- **Недорозвиненість системи місцевого самоврядування:** слабка розвиненість місцевого самоврядування не відповідає потребам сучасного етапу розвитку демократичного суспільства, що перешкоджає ефективній взаємодії між різними рівнями управління [3].

- **Нераціональність управління:** неадекватне керування великими проектами призводить до неправильного розподілу інвестиційних та будівельних ресурсів у регіонах. Це викликає соціально-економічні напруги через неврахування місцевих потреб та невиконання стратегічних завдань, поставлених перед регіональними інвестиційно-будівельними структурами [4].

- **Прозорість фінансування:** оперативність та відкритість у використанні бюджетних коштів для фінансування інвестиційно-будівельних проектів є недостатньою, що сприяє розвитку корупційних дій. Важливо забезпечити чітке планування та контроль за витратами ресурсів, враховуючи потреби та можливості регіональних інвестиційно-будівельних систем, та мінімізувати політичний вплив на цей процес [4].

- **Координація проектів:** недоліки в координації реалізації інвестиційно-будівельних проектів ведуть до затримок та порушення термінів виконання. Відсутність досвідчених керівників, здатних забезпечити ефективну взаємодію між усіма учасниками проекту, є критичною проблемою [4].

- **Взаємодія учасників проекту:** неузгодженість між постачальниками та підрядниками, а також переважання індивідуальних інтересів над загальними цілями регіону та інвестиційно-будівельних структур ускладнює процес втілення проектів. Потрібно забезпечити гармонізацію процедур вибору учасників та координацію їх дій [4].

- **Застосування сучасних технологій:** обмежене використання новітніх методів управління в сфері інвестиційно-будівельних проектів призводить до розриву взаємодії та координації між зацікавленими сторонами. Впровадження передових технологій менеджменту може сприяти підвищенню ефективності та згуртованості процесу реалізації проектів [4].

Виходячи з зазначених проблем у сфері реалізації регіональної політики, розглянемо напрямки їх вирішення.

Напрями вирішення проблем регіональної інвестиційної політики у сфері будівництва

Проблема	Напрямок вирішення	Опис дій
Неефективність управління	Оптимізація управлінських процесів	Впровадження сучасних методів управління проектами, удосконалення планування та розподілу ресурсів для підвищення ефективності реалізації інвестиційно-будівельних проектів.
Відсутність прозорості	Забезпечення прозорості та відкритості	Впровадження систем моніторингу та звітності, доступних для громадськості, для підвищення прозорості використання бюджетних коштів та реалізації проектів.
Недоліки в координації	Поліпшення міжвідомчої координації	Розробка та впровадження механізмів для ефективної координації між різними зацікавленими сторонами, у тому числі урядовими агенціями, підрядниками та постачальниками.
Обмежене застосування сучасних технологій	Інтеграція новітніх технологій	Активне впровадження інформаційних технологій, таких як BIM (Building Information Modeling), та інших цифрових інструментів для підвищення ефективності проектування, будівництва та управління проектами.

Примітка: систематизовано автором на основі [4]

Проблема фінансування. На сьогодні найбільшою проблемою для галузі, крім війни, є нестача фінансування як для девелоперів, так і для покупців нерухомості [10]. Створення системи фінансування цієї галузі є складним завданням, яке залежить не лише від потенціалу кожного джерела коштів, але й від фінансового стану інвесторів, їхніх перспектив, а також від умов на будівельному ринку та важливості конкретного інвестиційного проекту в майбутньому. Розглянемо інші проблеми реалізації ефективної інвестиційної політики у сфері фінансування.

- **Нормативно-правове регулювання фінансування:** на сьогодні система нормативно-правового регулювання фінансування інвестицій у будівництво зазнає постійних змін, вона часто не враховує ринкові потреби забудовників та населення, а тому не дозволяє здійснювати розвиток фінансування законними методами [7]. Згідно з Законом України "Про інвестиційну діяльність" від 18 вересня 1991 року № 1560-XII, джерелами фінансування інвестиційних проектів у будівельній сфері вважалися: особисті кошти інвестора; позикові кошти інвестора; кошти, залучені інвестором; державні інвестиційні призначення; добровільні внески та дарунки від компаній, підприємств та приватних осіб [7].

- **Високі іпотечні ставки:** у порівнянні з країнами Європейського Союзу та Великобританією, де середні іпотечні ставки становлять відповідно 2,24% та 4,95%, в Україні цей показник значно вищий і перевищує 20%. Такий рівень іпотечного кредитування робить покупку житла за допомогою

іпотеки малодоступною для більшості громадян, що стримує розвиток житлового будівництва [9].

- Обмежена доступність програми "єОселя": Хоча існує державна програма "єОселя", спрямована на підтримку іпотечного кредитування, вона не покриває потреби всіх категорій населення. Ця програма має певні критерії та обмеження, які не дозволяють усім охочим скористатися доступними ставками [9].

- Потреба у розвитку інвестиційних фондів: На ринку нерухомості в Україні існує потреба у розвитку інвестиційних фондів, які б фінансували будівництво об'єктів до їх введення в експлуатацію. Такий підхід дозволив би зменшити кількість недобудов, забезпечити вищий рівень довіри до девелоперів та стимулювати інвестиції в галузь [9].

В умовах війни держава вносить коректування у законодавчу базу регулювання інвестиційної політики, що потенційно дозволить розширити джерела фінансування інвестиційних програм у будівництві. Новий закон України "Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому" розширює можливості для інвестування в будівництво, дозволяючи застосування нових норм як до майбутніх, так і до вже розпочатих будівельних проєктів. Він спрощує процедуру залучення коштів від інвесторів, відмінюючи обмеження на схеми фінансування, які існували раніше, тим самим роблячи житлове будівництво більш доступним об'єктом для інвестицій. Це створює сприятливіші умови для розвитку будівельного сектору та підвищує інвестиційний потенціал галузі, сприяючи її стабілізації та росту [6].

Важливою частиною державної інвестиційної стратегії у сфері будівництва є застосування бюджетних інструментів, таких як трансферти, субсидії та дотації. Фінансування з бюджету для будівельної галузі може надходити у різних формах, включаючи фінансування за кошторисом, державні інвестиційні програми, а також надання різних видів дотацій та субвенцій. Такі субсидії використовуються як ключовий елемент інвестиційної політики держави для підтримки та стимулювання розвитку певних секторів будівництва, збільшення експорту будівельної продукції, досягнення збалансування торгівлі будівельними товарами та послугами, а також для перерозподілу доходів. Застосування субсидій стало досить поширеним в останні десятиліття, особливо у світлі міжнародних торговельних угод, в рамках яких країни домовляються про обмеження використання тарифів для захисту вітчизняних виробників будівельної продукції [7].

Ще одним дієвим способом залучення коштів для інвестицій є емісія цінних паперів. В Україні частіше за все випускаються акції, але на практиці додаткова емісія акцій частіше використовується для здобуття контролю над компанією, аніж як спосіб залучення інвестицій. В Україні облігації підприємств поки не стали значним джерелом інвестиційних ресурсів. Ефективність ринку цінних паперів залежить від довіри інвесторів до

емітентів, наявності захисту прав інвесторів та можливості отримання прибутку. Важливу роль у забезпеченні цих умов відіграє державне регулювання фондового ринку [5].

Таблиця 4

Напрями вирішення проблем фінансування інвестиційної політики у сфері будівництва

Проблема	Рішення	Опис
Нормативно-правове регулювання	Оновлення та адаптація законодавства	Адаптація існуючої нормативно-правової бази до сучасних реалій та потреб ринку, забезпечення її стабільності та передбачуваності для учасників ринку.
Інструменти фінансування	Розробка нових фінансових інструментів	Потреба у створенні нових механізмів і інструментів фінансування, які б забезпечували доступність коштів для девелоперів та покупців нерухомості, зокрема через розвиток іпотечного кредитування та інвестиційних фондів.
Високі іпотечні ставки	Зниження іпотечних ставок	Державні заходи спрямовані на зниження іпотечних ставок до рівня, порівняного з європейськими країнами, для стимулювання попиту на житло та розвитку будівельного сектору.
Обмежена доступність програми "єОселя"	Розширення та гнучкість програми	Розширення критеріїв доступності та гнучкості програми "єОселя" для забезпечення можливості користування більшою кількістю громадян.
Розвиток інвестиційних фондів	Впровадження моделі REIT	Законодавче врегулювання діяльності REIT (Real Estate Investment Trusts) в Україні, що дозволить залучити інвестиції в нерухомість через колективні інвестиційні схеми
Державне регулювання фондового ринку	Посилення регуляції та захисту прав інвесторів	Впровадження ефективного державного регулювання фондового ринку з метою забезпечення довіри інвесторів та захисту їх прав, що сприятиме залученню інвестицій через ринок цінних паперів.

Примітка: систематизовано автором

Висновки. Ключові виклики запровадження механізмів державного управління інвестиційною політикою обумовлені воєнним станом, що призводить до значних перешкод у розвитку галузі, включаючи переривання поставань, знищення інфраструктури та втрату робочої сили. Інституційні недоліки, зокрема, відсутність єдиного регуляторного органу, невизначеність інвестиційних об'єктів та сфер, а також неефективний контроль над іноземними інвестиціями, створюють додаткові бар'єри для залучення та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Проблеми регіонального розвитку, пов'язані з переходом до ринкової економіки, включають невизначеність у використанні адміністративних важелів, слабкість системи місцевого самоврядування та недостатню координацію між учасниками

проектів. Фінансування інвестицій та будівництва вимагає формування передумов розвитку інструментів фінансування та державних програм підтримки інвесторів. Ці виклики в комплексі затримують розвиток будівельної галузі та ускладнюють процес відновлення в умовах післявоєнного періоду. Вирішення цих проблем є критично важливим для забезпечення стабільного та динамічного розвитку будівельної галузі в Україні.

Список використаних джерел

1. Білецький І. Науково-теоретичні засади державного регулювання інвестиційного забезпечення житлового будівництва. Економічний простір, 2023, №183, 12-18. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-2>
2. Богданенко А.І. Становлення системи інвестиційної діяльності в житлове будівництво. 2019. URL: <https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-3-1-175-184>
3. Вилгін Є.А. Державницькі пріоритети інвестиційної діяльності в будівельному комплексі. Інвестиції: практика та досвід, 2017, №17, 96-99. URL: <http://www.investplan.com.ua/index.php?op=1&z=5680&i=16>
4. Дарушин О.В. Розвиток інвестиційно-будівельної сфери регіону як фактор соціально-економічного росту територіальної системи. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018, №20, ч.3, 178-182. URL: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/39.pdf
5. Єпіфанова І. Удосконалення інвестиційного середовища в сфері розвитку житлового фонду в Україні. Modeling the Development of the Economic Systems, 2023, №1, 185-193. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-26>
6. Масімова Е. Фінансування будівництва в 2023 році: що змінилось у законодавстві. Нерухомі, 2023. URL: <https://nerukhomi.ua/finansuvannya-budivnitstva-v-2023-rotsi-scho-zminilos-u-zakonodavstvi.htm>
7. Непомнящий О.М., Шостак С.М. Сутність та зміст механізмів державного управління інвестиційною політикою у будівництві. Інвестиції: практика та досвід, 2018, №5, 49-52. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5970&i=9>
8. Прав Ю.Г. Економічна політика держави у галузі стимулювання інвестиційних процесів у будівництві. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2020, №5. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.5.52
9. Райков І. Матрац замість квартири. Куди поділися інвестиції в житлову нерухомість? Українська правда, 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/1/703787/>
10. Шкапенко О., Черноусова Ж. Моделювання розвитку інвестиційного потенціалу будівельної промисловості в умовах невизначеності. III Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи", 2022. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271997>

Хмара В'ячеслав Валерійович

аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного
адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені
П.Л.Шупика

ORCID: 0009-0004-9788-2528

Кошова Світлана Петрівна

к.держ.упр., доцент, перший проректор ЗВО «Університет трансформації
майбутнього»

ORCID: 0000-0002-7637-4311

УДК 338.246

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ МІСТ

***Анотація.** Стаття присвячена виявленню нових форм загроз, які стають актуальними внаслідок воєнних дій. Мета статті – аналіз та ідентифікація економічних загроз, що виникають для міст України в умовах війни. У рамках дослідження для досягнення мети були виконані важливі завдання: спершу визначено сутність економічної безпеки, оглянуто класифікацію економічної безпеки, з одного боку, у теоретичному аспекті, а з іншого – з огляду на стратегічні документи, зокрема стратегію економічної безпеки України до 2025 року. Встановлено ключові складові загрози економічній безпеці: фінансова, соціальна, макроекономічна, продовольча, зовнішньоекономічна та інвестиційна безпеки, а також розкрито вплив глобальних загроз на економічну безпеку міст. З цією метою було використано різноманітні методи наукового пізнання для аналізу, групування та систематизації інформації, яка подана у контексті обговорюваної теми. Результати дослідження зосереджується на комплексному аналізі різноманітних аспектів економічної безпеки, включаючи соціальну та фінансову нестабільність, макроекономічні ризики, зниження продуктивності виробництва, інвестиційні та зовнішньоекономічні виклики. Особлива увага приділяється найбільш відчутним для населення ризикам, таким як соціальна та фінансова нестабільність, пов'язана з зниженням доходів та скороченням робочих місць, а також ризикам корупції та зниження ефективності місцевої влади. Водночас стаття звертає увагу на вплив глобальних загроз на економічну безпеку міст, зокрема на вплив збільшення військових конфліктів, активізацію цифровізації та глобальні логістичні зміни. У зв'язку з цим, автори розглядають необхідність гнучких стратегій для міських урядів, спрямованих на адаптацію до складних умов та забезпечення економічної стабільності в містах України. Практичне значення дослідження полягає в тому, що воно надає міським урядам України конкретні рекомендації та інструменти для ідентифікації та реагування на економічні загрози, що*

з'являються в умовах війни та глобальних змін. Воно допомагає урядам міст адаптувати свої стратегії економічної безпеки до непередбачуваних умов, спричинених воєнними діями, збільшенням військових конфліктів у світі, цифровізацією, змінами в глобальній логістиці та іншими викликами.

Ключові слова: безпека, економічна безпека, загрози, війна.

Постановка проблеми. У контексті триваючої впродовж двох років російсько-української війни, ідентифікація загроз економічній безпеці міст стає не лише актуальною, а й надзвичайно важливою задачею. Військові дії Росії спричиняють руйнування критичної інфраструктури, зменшення виробничих потужностей та втрату населення, що спричинює глибокі економічні розлади в міських агломераціях, навіть в тих, що віддалені від безпосередніх військових дій. В таких умовах, необхідність у розробці адаптованих механізмів реагування та вжиття профілактичних заходів щодо зменшення ризиків стає очевидною.

Впродовж останніх двох років, попри зростаючу військову загрозу, що має потенціал розростання до світових масштабів, було досягнуто певного прогресу у зміцненні економічної безпеки українських міст. Однак загрози залишаються, а окрім того, з'являються нові форми загроз, які важко передбачити та класифікувати в мирний час. Серед типових для сьогодення загроз економічній безпеці - соціальна та фінансова нестабільність, макроекономічні ризики, спад виробництва та інвестицій, що негативно впливає на стабільність міського господарства.

У цьому контексті, необхідність розробки гнучких стратегій та механізмів адаптації до змінювального середовища для забезпечення економічного добробуту міст стає ключовим завданням місцевих урядів.

Огляд останніх наукових досліджень та публікацій. Питання загроз економічній безпеці міст є достатньо висвітленим у вітчизняній науковій літературі. У контексті воєнного стану ця тема також знаходить відображення в численних експертних публікаціях у сучасних інтернет-виданнях, які дозволяють оновлювати дані та висвітлювати найактуальніші аспекти проблематики.

Важливий вклад у розуміння комплексності економічної безпеки внесла робота О.С. Власюк [2], яка глибоко аналізує теоретичні та практичні підходи до економічної безпеки в системі науки про економіку. Дослідження М.М. Єрмошенка [5] присвячене аспектам фінансової безпеки держави, в тому числі національним інтересам та реальним загрозам, що також мають значення для економічної безпеки міст. Роботи О.А. Маслій та А.А. Буряка [6] розкривають трансформацію загроз економічній безпеці в умовах повномасштабної війни, що безпосередньо впливає на стабільність міської економіки. О. Гетман [3] у своїй статті висвітлює ключові загрози для економічної безпеки країни, що невід'ємно пов'язані з безпекою на міському рівні. Б. Данилишин [4] обговорює стратегії забезпечення економічного зростання в умовах війни, що є важливим для розвитку та підтримки міських

економік. Н. Рубіні [8] у своїй публікації звертає увагу на мегазагрози в економіці, що є важливим для розуміння глобального контексту економічної безпеки міст.

Попри достатню кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу, який би охоплював всі аспекти ідентифікації поточних загроз економічній безпеці міст, зокрема в умовах воєнного стану. З цією метою було використано різноманітні методи наукового пізнання для аналізу, групування та систематизації інформації, яка подана у контексті обговорюваної теми.

Мета статті – аналіз та ідентифікація економічних загроз, що виникають для міст України в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Актуальність питання енергоефективності в сучасному світі є незаперечною, оскільки воно стоїть на перехресті екологічних викликів та потреби в економічному розвитку. Впровадження енергоефективних технологій та практик може значно знизити емісію шкідливих газів, сприяти сталому використанню ресурсів, а також стимулювати інноваційний розвиток і створення нових робочих місць, тим самим закладаючи фундамент для збалансованого економічного зростання.

За оцінками Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), загальні інвестиції в світову енергетику у 2020 році склали близько 2.8 трильйонів доларів США, з яких понад 1.7 трильйонів доларів спрямовувалося на чисту енергію, включаючи поновлювані джерела, ядерну енергію, електромережі, зберігання, низьковуглецеві палива, поліпшення енергоефективності та використання поновлюваних джерел на кінцевому етапі [12]. Станом на 2020 рік, майже 700 мільярдів доларів США було витрачено на підтримку інвестицій у енергоефективність, з яких 70% припадає лише на п'ять країн: США, Італію, Німеччину, Норвегію та Францію [11]. До порівняння, у 2020 році в Україні відповідно до кошторису бюджету, витрати на енергоефективність передбачають передбачає 71 млн доларів США [71]. Та попри це питання енергоефективного розвитку, на превеликий жаль, поки що залишається більше теоретичним, аніж практичним, зосередженим у різноманітних державних планах. До 2020 року питання не мало вирішення за відсутності адекватного законодавчого поля, яке би регулювало відносини у сфері підвищення енергоефективності та стимулювало б до втілення відповідних заходів [8]. Однак в 2022 році був прийнятий закон «Про енергетичну ефективність», який взяв на себе нормативно-правове регулювання галузі.

Загалом до 2020 року близько 88% міст країни усвідомлювали критичну роль енергетики для міського життя, а тому прагнули формулювати та досягати відповідних цілей для соціально-економічного регіонального розвитку. Чимало державних та міжнародних програм було створено з метою сприяння розвитку енергоефективного використання ресурсів. Однак, хоча енергозберігаючі програми в житловому секторі розроблені для 68% міст України, на практиці реалізація цих програм була неможливою або

відтермінованою на довгострокову перспективу через проблеми з фінансуванням [1], якого не вистачало попри заплановані кошти у бюджеті.

Однак попри практичні виклики реалізації енергоефективних програм, були зафіксовані й позитивні тенденції, такі як широке впровадження енергомоніторингу у 93% міст та зусилля щодо проведення енергоаудитів та енергетичної сертифікації бюджетних будівель [1].

Загалом, економічний розвиток міст в Україні протягом 2014-2020 років був нерівномірний і супроводжувався численними викликами, серед яких ключовим було забезпечення енергоефективності в умовах стрімких змін енергетичних стандартів та вимог Європейського Союзу. Застаріла методологія муніципального енергетичного та кліматичного планування, яка була прийнята у містах України протягом останніх 12 років, стикається з критичною необхідністю оновлення, щоб відповідати новим реаліям та викликам сьогодення, особливо в контексті воєнних та повоєнних умов.

Серед основних проблем, які стоять перед міськими господарствами України, варто виокремити:

1. Застарілі плани модернізації: існуючі на той час плани модернізації інфраструктури, будівель, транспорту та енергетики, сформовані в рамках муніципального енергетичного планування, вели до стагнації у розвитку міст та зберігають їх у стані програмованої відсталості на десятиліття вперед.

2. Відсутність синхронного планування з ЄС: необхідність здійснити синхронне планування розвитку енергетичної інфраструктури з Європейським Союзом, щоб забезпечити відповідність міжнародним стандартам та цілям у сфері енергоефективності та кліматичної політики.

3. Невідповідність міжнародним стандартам: відсутність ключових елементів енергетичного та кліматичного планування в Україні, які вже впроваджені в країнах ЄС, таких як обов'язковість будівництва тільки з нульовим енергоспоживанням, заборона використання газових котлів у новому будівництві та обов'язкове встановлення дахових сонячних електростанцій для нових будівель [5].

В умовах стрімкої трансформації глобальної енергетичної парадигми та актуалізації плану ЄС – REPowerEU, основним завданням для України було переглянути та оновити муніципальне енергетичне та кліматичне планування, щоб забезпечити відповідність новим вимогам та викликам, особливо у контексті післявоєнного відновлення країни [14].

Наукові дослідження пропонують різні підходи до розуміння економічної безпеки міст. Зокрема, Власюк О.С. [2] вважає, що економічна безпека ґрунтується на креативному поєднанні таких факторів, як стабільність, управління та контрольований рівень економічного ризику у сферах, де це дозволяє максимізувати соціально-економічну вигоду та створити умови для реалізації майбутніх інноваційних проєктів. Єрмошенко М.М. [5] розглядає економічну безпеку як багатовимірну категорію, яка відображає соціально-економічну реальність і функціонує як ключовий

мотив та ціль діяльності великих систем. Визначальним є стан економіки, який дозволяє досягти загальних інтересів усіх частин макросистеми. Відповідно до звіту Національного інституту стратегічних досліджень [1], *економічна безпека* міст визначається здатністю міської економіки зберігати свою стабільність, витримувати внутрішні та зовнішні виклики, забезпечуючи при цьому розвиток конкурентоспроможності на регіональному та глобальному рівнях, стійке економічне зростання, та збалансованість соціально-економічного розвитку [1].

Відповідно до цілей досліджень, науковці [2,5,10] виділяють широкий спектр загроз, які загалом можна класифікувати на внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози виникають всередині країни та можуть включати економічну нестабільність, політичні ризики, соціальні конфлікти, корупцію, а також проблеми з інфраструктурою та екологією. Водночас, зовнішні загрози обумовлені глобальними викликами, такими як міжнародні конфлікти, світові економічні кризи, зміни у міжнародних торговельних угодах, глобальні екологічні зміни та пандемії.

Хіміч О.В. розробив докладну теоретичну класифікацію загроз економічній безпеці міст, яка включає різноманітні аспекти та ознаки цих загроз. Класифікація передбачає розподіл загроз за ступенем імовірності виникнення, який варіюється від неймовірних до ймовірних; за масштабом виникнення – від точкових до загальних; за можливістю прогнозування – на передбачувані та непередбачувані. Загрози також поділяються за можливістю запобігання на форс-мажорні та типові, за ступенем імовірності реалізації на реальні та потенційні, за величиною можливих втрат або шкоди – на складні, значні та катастрофічні, а також за можливістю виявлення деструктивних чинників на видимі та приховані [10]. Ця класифікація теоретично дозволяє аналізувати потенційні загрози та розробляти ефективні стратегії їх запобігання та мінімізації впливу на економічну безпеку міст.

Фактично ж, в умовах двох років війни, загрози міст стають більш специфікованими, з'являються нові виклики, які потребують нової класифікації відповідно до умов військових дій.

У 2024 році рівень безпеки міст в Україні залишається в умовах певного напруження через продовження військових дій та їхніх наслідків, але порівняно з кризовими моментами 2022 року спостерігається певне поліпшення [1].

Відповідно до стратегії економічної безпеки України на період до 2025 року, серед основних викликів для економіки міст залишаються питання соціальної безпеки, фінансової стабільності, макроекономічної рівноваги, продовольчої безпеки, зовнішньоекономічної інтеграції та інвестиційно-інноваційного розвитку [1].

– *Макроекономічні ризики*: серед них особливо важливим є різкий спад економічної активності, що призводить до зменшення ВВП та ділової активності у країні. Відплив капіталу та скорочення інвестицій суттєво обмежують можливості для економічного зростання. Втрата трудового

потенціалу через міграційні процеси та воєнні дії безпосередньо впливає на продуктивність праці. Інфляція та зниження приватного споживання подають сигнали про погіршення добробуту громадян.

– *Продовольчі ризики:* критичне скорочення промислового виробництва, особливо у аграрному секторі, ставить під загрозу продовольчу безпеку країни. Деіндустріалізація та зниження конкурентоспроможності національних виробників ведуть до збільшення імпорту та зменшення внутрішнього виробництва продовольчих товарів.

– *Фінансові ризики:* високий рівень дефіциту державного бюджету в умовах воєнного стану збільшує залежність від зовнішнього фінансування. Значні втрати податкових надходжень та зростання державного боргу ставлять під загрозу фінансову стабільність держави. Недовіра до податкової системи та збільшення непрацюючих кредитів підривають довіру до фінансових інституцій.

– *Зовнішньоекономічні ризики:* втрата експортного потенціалу через руйнування виробничих потужностей та ускладнення логістичних маршрутів значно знижує зовнішньоекономічну активність. Негативне сальдо торговельного балансу та обмеження у сфері зовнішньоторговельної діяльності вимагають пошуку нових ринків збуту та диверсифікації експорту.

– *Інвестиційно-іноваційні ризики:* скорочення обсягів державних та приватних інвестицій в умовах війни обмежує можливості для технологічного розвитку та інновацій. Відтік інноваційно активних компаній за кордон зменшує інвестиційну привабливість країни.

– *Соціальні ризики:* війна призводить до погіршення соціально-економічного стану населення, збільшення безробіття, втрати джерел доходу, обмеження доступу до соціальних послуг та медичної допомоги. Масова міграція та внутрішнє переміщення населення створюють додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру [6].

У цілому, міська економіка в Україні у 2024 році залишається перед складним завданням забезпечення економічної безпеки у контексті геополітичної невизначеності та воєнних викликів. Найбільшими ризиками українських міст, на думку місцевого населення, є ризики соціальної та фінансової безпеки [1]

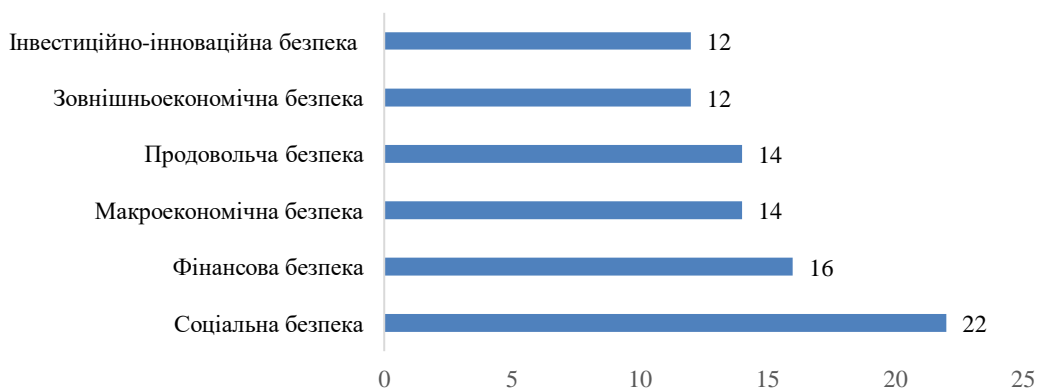


Рис.1. Результати опитування населення України щодо найбільш відчутних загроз безпеки у містах [1]

Соціальні ризики пов'язані зі зниженням рівня соціального життя, охоплюють ряд взаємопов'язаних викликів, що впливають на побут та добробут громадян. Зниження заробітних плат є одним з ключових факторів, який безпосередньо впливає на можливості людей задовольняти свої базові потреби та підтримувати стандарт життя. Це, у свою чергу, призводить до зниження купівельної спроможності, оскільки громадяни стають менш здатними придбати товари та послуги, необхідні для їхнього повсякденного життя. Зменшення кількості робіт посилює цю проблему, оскільки більша частина населення втрачає свої джерела доходу, що підвищує рівень безробіття та соціальної напруженості в суспільстві. Втрата робочих місць також веде до довготривалого негативного впливу на економічне зростання країни, оскільки знижується внутрішній попит та споживання.

Основними макроекономічними ризиками є непродуктивна державна політика, через яку існуючі державні ініціативи у багатьох випадках є неефективними або недостатніми для подолання економічних труднощів, що вимагає переосмислення підходів до макроекономічного планування та регулювання [4]. У 2023 році макроекономічна ситуація показала, що 14% підприємств припинили свою діяльність, а 50% зменшили обсяги виробництва більш ніж на 30%. Прогнозувалося, що у зв'язку з військовими діями рівень безробіття може збільшитися майже на 30%, реальна заробітна плата знизиться на 26,9%, а безробіття сягне 28,9% [9].

Ризики фінансової безпеки формуються через падіння виробництва, що зменшує податкові надходження, одночасно зростають видатки на оборону, соціальний захист та відновлення інфраструктури, що призводить до дефіциту бюджету та фінансової нестабільності [4]. Під загрозою також валютна стабільність: залежність від зовнішньої допомоги, фіксований курс та валютні обмеження тримають гривню на плаву, але падіння виробничих потужностей загрожує девальвацією та інфляцією [4].

Виробнича небезпека супроводжується фізичною нестачею ключових ресурсів, що є особливо актуальною в умовах війни, як і ризики, пов'язані з неможливістю здійснення економічної діяльності на значних територіях [1]. Крім того, в Україні спостерігається циклічне скорочення випуску продукції та збільшення числа безробітних, що зумовлено зниженням попиту та планами підприємств скорочувати штати [4]. Експерти звертають увагу на важливість швидкого відновлення та адаптації бізнес-моделей до воєнних реалій, зокрема на необхідність диверсифікації діяльності, пошук нових логістичних шляхів та відновлення виробничих потужностей, чого практично не здійснюється вітчизняним бізнесом [1].

Інвестиційно-інноваційні ризики під час війни є закономірними. Однак відтік капіталу з України до війни, у 2020 році, склав -\$868 млн. Такий відтік капіталу був незвичайним явищем для України, оскільки протягом останніх

20 років подібне спостерігалось лише в 2015 році, що було зумовлено окупацією Криму та початком військових дій на Сході країни. Подібні тенденції продовжилися і на початку 2021 року, коли за перші три місяці чистий відтік ПІІ з України оцінено у \$301 млн, включно з від'ємними реінвестиціями [4]. Хоча під час воєнних дій у 2022 році прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну зазнали значного зниження на -\$5535 млн, у 2023 році ситуація дещо покращилася. Відновлення економічної активності та поступове відновлення довіри інвесторів призвели до зростання ПІІ на \$2943 млн, що дозволило повернутися до рівня показника 2018 року. Однак рівень довіри інвесторів все ще ґрунтується на військовій та політичній стабільності країни.

Додатково необхідно зазначити, що в умовах війни значно зростає ризик поширення корупції на різних рівнях управління, оскільки звичайні механізми контролю та нагляду часто ослаблені або відсутні. Це стосується не лише соціальних секторів, таких як освіта, але й більш чутливих галузей, зокрема військової сфери та розподілу гуманітарної допомоги. Корупція в цих сферах не лише підриває довіру населення до влади, але й знижує ефективність державних програм, спрямованих на підтримку та відновлення країни [7].

Однак потрібно врахувати, що окрім внутрішньодержавних чинників, кожна країна та місто відчувають вплив глобальних загроз. В 2024 році основні глобальні загрози економічній безпеці міст формуються загальним посиленням військових конфліктів, цифровізацією виробничих процесів та здешевленням логістики та спрощенням комунікацій.

Військова безпека. Економічна безпека міст України зазнає значних загроз від глобальних геополітичних негараздів та внутрішніх викликів. По-перше, зростаюче суперництво на міжнародній арені, особливо напад Росії на Україну, створює пряму загрозу не лише через військові дії, але й можливість ескалації конфлікту з залученням інших країн. Це надає тиск на економіку через необхідність збільшення витрат на оборону та реконструкцію постраждалих територій. Водночас, глобальні конфлікти спричиняють перефокусування ресурсів міжнародної спільноти, що погіршує і без того складну ситуацію економічного стану України [8].

Логістичні процеси. Значне здешевлення та спрощення комунікацій і перевезень на великі відстані в останні десятиліття стали драйверами глобальних змін у світовій економіці. Ці тенденції сприяли швидкому розширенню глобалізації, що мало як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, це дозволило компаніям ефективно масштабувати виробництво, використовуючи переваги дешевої робочої сили в різних куточках світу, сприяючи зростанню світової економіки. З іншого боку, така модель призвела до виникнення нових проблем і загроз. Інтенсифікація масового аутсорсингу виробництва призвела до втрати робочих місць у високорозвинених країнах та збільшення економічної нерівності. Крім того, залежність світової економіки від довгих і складних ланцюжків постачання

зробила її більш вразливою до різноманітних зовнішніх шоків, таких як природні катастрофи, політичні конфлікти або пандемії [3].

Штучний інтелект. Техногенний розвиток створює додаткові загрози економічній безпеці. Глобалізація, поєднання глобалізації з автоматизацією, становить особливу загрозу для робочих місць, включаючи висококваліфіковані сектори. Це може призвести до зростання безробіття та зменшення споживчого попиту у містах, підриваючи економічне зростання [8]. У цілому, ці глобальні та внутрішні виклики ставлять перед урядами міст України складне завдання балансування між необхідністю забезпечення економічної стабільності, витратами на оборону та соціальну сферу, що вимагає від них гнучких і передбачуваних стратегій реагування на широкий спектр загроз [8].

Висновки. У період війни економічні загрози для міст України набувають нових форм, вимагаючи адаптованих рішень, які складно передбачити в невійськовий час. За два роки війни ситуація з економічною безпекою міст покращилася, хоча ризики спричинені війною, залишаються. Вони включають соціальну та фінансову нестабільність, макроекономічні ризики, зниження продуктивності виробництва, інвестиційні та зовнішньоекономічні виклики. Найбільш відчутними для населення є ризики соціального та фінансового сектору, що полягають із загальним зниженням доходів населенням через здешевлення національної валюти, а також через закриття бізнесу та скорочення працівників. Ключовими є також ризики корупції та зниження ефективності місцевої влади через їхнє фокусування на військових питаннях замість економічного розвитку.

Поряд з внутрішніми викликами, міста України стикаються з впливом глобальних загроз, які у 2024 році особливо відчутні через збільшення військових конфліктів, активізацію цифровізації та здешевлення комунікацій. Військова активність у світі безпосередньо впливають на економічну безпеку міст, зменшуючи витрати на оборону та відновлення України. Логістичні зміни та техногенний розвиток, глобалізація, створюють нові ризики, включно з втратою робочих місць та збільшенням економічної нерівності. Усе це вимагає від міських урядів України гнучких стратегій для забезпечення економічної стабільності та адаптації до складних умов.

Список використаних джерел

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. НІСД, 2023. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/anlnisi-ukrayiny-v>
2. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Національний інститут проблем міжнародної безпеки при Раді національної безпеки і оборони України, 2008.
3. Гетман О. Хто або що найбільше загрожує економічній безпеці України? Економічна правда, 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2046431/>
4. Данилишин Б. Як забезпечити економічне зростання в умовах війни. Українська правда, 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/co4/>
5. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення. КНТЕУ, 2001.

6. Маслій О.А., Буряк А.А. Трансформація загроз економічній безпеці та безпеці інформаційного середовища України в умовах повномасштабної війни. 2023, №3 (129). DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-3-5>

7. Новіков О. НАЗК виявляє корупційні ризики, спричинені війною, у різних сферах. Національне агентство з питань запобігання корупції, 2022. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-vyyavlyaye-koruptseksandr-novikov/>

8. Рубіні Н. Наша ера мегазагроз. Економічна правда, 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/12/10/707522/>

9. Усе буде після війни: в Раді розповіли, коли бізнесу чекати на допомогу від влади. focus.ua, 2022. URL: <https://focus.ua/uk/economics/524086-vse-budet-posle-voyny-v-rade-rasskazali-kzhdak-pomoshchi-ot-vlastey>

10. Хімч О.В. Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2020, №37. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-37-8>

Циганенко Г. В.,

к.е.н., доцент, професор МКА, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ORCID: 0000-0002-6245-5161

УДК 351.821(477-14)

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ УКРАЇНИ

***Анотація.** Стаття представляє всебічний аналіз ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання в Україні. Автор заглиблюється в сучасний стан української економіки, висвітлюючи ключові виклики та перешкоди, з якими стикається країна на шляху до сталого розвитку. Центральним аспектом обговорення є критична важливість ефективного державного управління для вирішення цих проблем та забезпечення економічного прогресу. У статті розглядаються різні аспекти державного управління, які мають потенціал суттєво впливати на економічне зростання в Україні. Одним із ключових фокусів є ефективність державного регулювання, при цьому автор досліджує способи, за допомогою яких уряд може створити сприятливе бізнес-середовище та надати цільову підтримку підприємствам, особливо малому та середньому бізнесу. У статті також підкреслюється необхідність кращої координації та співпраці між різними державними інституціями, а також інтеграції інноваційних підходів та технологій у державний сектор. Автором глибше досліджуються конкретні сфери, де державне управління може відігравати трансформаційну роль, такі як підвищення інвестиційної привабливості, стимулювання інноваційного розвитку та сприяння зростанню малих і середніх підприємств. Аналізуючи поточний стан цих секторів та визначаючи ключові бар'єри, стаття надає цінні уявлення щодо стратегій*

та політичних заходів, які можуть розкрити їх повний економічний потенціал. Важливо також, що у статті представлено комплекс всеосяжних рекомендацій щодо зміцнення ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання в Україні. Ці рекомендації охоплюють різні аспекти, включаючи оптимізацію нормативно-правової бази, модернізацію державних послуг, посилення державно-приватного партнерства та формування більш підприємницького та інноваційного мислення в державному секторі. Загалом, ця стаття пропонує надійну та ґрунтовну перспективу на критичний взаємозв'язок між державним управлінням та економічним зростанням в українському контексті. Вона служить цінним ресурсом для політиків, фахівців державного сектору та академічних дослідників, надаючи дорожню карту для стратегічних інтервенцій та інституційних реформ, які можуть каталізувати сталий економічний розвиток в Україні.

Ключові слова: публічне управління, економічне зростання, державне регулювання, інвестиційна привабливість, інноваційний розвиток, мале та середнє підприємництво, координація зусиль.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів державного впливу на економічні процеси в сучасних умовах. Забезпечення сталого економічного розвитку є ключовим завданням для України, особливо в контексті подолання наслідків тривалої військової агресії Російської Федерації. Саме тому дослідження ролі публічного управління як інструмента стимулювання економічного зростання набуває особливої актуальності.

По-перше, досягнення високих темпів економічного розвитку вимагає використання дієвих важелів державного регулювання. Аналіз наукових праць [5, 12, 13] свідчить, що в умовах трансформаційних процесів і структурних зрушень у національній економіці зростає роль публічного управління у формуванні ефективної промислової, інвестиційної та зовнішньоекономічної політики. Так, Ковальчук В. М., і Романенко, Є. О. [5] наголошують на необхідності вдосконалення системи державного регулювання економіки з метою забезпечення стабільності та передбачуваності економічного розвитку. Білоус Т. О. і Бакуменко В. Д. [1] акцентують увагу на ролі публічного управління у розробці дієвої промислової політики, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників. У свою чергу, Литвин Ю. О. та Бондаренко О. М. [7] визначають пріоритетні напрями публічного управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності як важливого чинника економічного зростання.

По-друге, ключовим завданням публічного управління є створення сприятливих умов для розвитку підприємництва. Дослідження Борисенко О.

П. та Великого Ю. В. [2] показують, що ефективні механізми публічного управління, спрямовані на підтримку малого та середнього бізнесу, можуть стати потужним драйвером економічного піднесення. Пономарьов В. П. та Тимофеев С. П. [12] наголошують на важливості ролі органів публічної влади у формуванні сприятливого бізнес-клімату, що сприяє активізації підприємницької діяльності.

По-третє, публічне управління відіграє вирішальну роль у стимулюванні інноваційного розвитку економіки. Мартинюк В. П., Васильєва Т. А. [10] доводять, що стратегічне публічне управління інноваційною діяльністю є ключовим чинником технологічної модернізації та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Труш О. О. та Гусєв В. О. [14] визначають механізми публічного управління як інструмент цілеспрямованого стимулювання інноваційного розвитку.

По-четверте, важливою складовою публічного управління є забезпечення сталого розвитку економіки з орієнтацією на "зелене" зростання. Як свідчать дослідження Горошкова Л. А. та Хлобистова Є. В. [3], дієве державне регулювання зеленої економіки в Україні може стати потужним імпульсом для досягнення довгострокових цілей економічної динаміки.

По-п'яте, публічне управління повинно спрямовуватися на формування ефективної системи розвитку людського капіталу як основи економічного зростання. Кравченко С. О., Дегтяр А. О. [6] доводять, що публічне управління розвитком людського капіталу є вирішальним чинником підвищення продуктивності праці та інноваційної активності.

Загалом, аналіз наукових праць [1-15] свідчить, що посилення ролі публічного управління в економічній сфері є критично важливим для стимулювання економічного зростання України в контексті подолання наслідків військової агресії та переходу до стійкого розвитку. Дослідження цієї проблематики набуває особливої актуальності, оскільки дозволить виявити ключові механізми державного впливу на економічні процеси та розробити обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління у сфері економічного розвитку.

Економічне зростання є ключовим пріоритетом для України на сучасному етапі її розвитку. Забезпечення стійкого та всеосяжного економічного прогресу має вирішальне значення для підвищення добробуту населення, зміцнення конкурентоспроможності країни на світовій арені та інтеграції її до європейських та глобальних економічних структур. Однак, реалізація цього завдання пов'язана з подоланням цілого ряду системних викликів, що стримують економічне зростання в Україні. Серед таких ключових викликів варто виділити низьку ефективність державного регулювання економіки, недостатній рівень інвестиційної привабливості, повільні темпи технологічної модернізації та інноваційного розвитку, обмежений доступ малого і середнього бізнесу до фінансових ресурсів та ринків збуту, високий рівень корупції та тіньової економіки. Вирішення цих

проблем вимагає комплексного підходу, що передбачає посилення ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання.

Публічне управління відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для економічної діяльності та реалізації підприємницького потенціалу. Ефективне державне регулювання, зважена бюджетно-податкова та грошово-кредитна політика, розвинена система державної підтримки бізнесу, дієві механізми державно-приватного партнерства - усе це може стати вагомими драйверами економічного зростання. Водночас, недоліки та дисбаланси у системі публічного управління, такі як надмірна бюрократизація, непрозорість процесів прийняття рішень, корупція, можуть суттєво стримувати економічний розвиток. В Україні на сьогодні спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції у сфері публічного управління економікою. З одного боку, впроваджуються важливі реформи, спрямовані на дерегуляцію бізнес-середовища, посилення ролі місцевого самоврядування, цифровізацію державних послуг. З іншого боку, зберігаються проблеми, пов'язані із слабкістю інституційного середовища, недосконалістю нормативно-правового регулювання, фрагментарністю та непослідовністю управлінських рішень. Це обумовлює необхідність поглибленого наукового аналізу ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання в Україні. Актуальність дослідження цієї проблематики підсилюється тим, що пошук ефективних механізмів державного впливу на економічні процеси набуває особливого значення в умовах глобальної економічної нестабільності, зростання геополітичної напруженості та необхідності прискореної модернізації української економіки. Тому вивчення теоретичних та прикладних аспектів посилення ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання в Україні є важливим науковим і практичним завданням.

Тематика даного дослідження тісно пов'язана із стратегічними пріоритетами соціально-економічного розвитку України, визначеними у ключових державних програмах та політиках. Так, дослідження відповідає Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, затвердженій Указом Президента України. Зокрема, воно стосується завдань щодо забезпечення сталого економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості, розвитку інноваційної діяльності та малого і середнього підприємництва. Крім того, тематика дослідження узгоджується з Програмою діяльності Кабінету Міністрів України, яка передбачає реалізацію комплексу реформ, спрямованих на дерегуляцію бізнес-середовища, децентралізацію управління, підвищення ефективності державного управління. Результати роботи можуть бути враховані при розробці та впровадженні відповідних урядових ініціатив. Варто також зазначити, що дослідження кореспондується з пріоритетними напрямками розвитку науки і техніки в Україні на період до 2027 року, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України. Зокрема, воно стосується напрямів "Раціональне природокористування" та "Соціально-економічний розвиток держави", що передбачають, зокрема, вивчення

механізмів державного регулювання економіки. Отже, дана робота має важливе значення для реалізації ключових державних стратегій та програм, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання в Україні. Її результати можуть бути використані органами державної влади при формуванні та реалізації ефективної економічної політики. Таким чином, дана стаття є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління, спрямованого на стимулювання стійкого економічного зростання в Україні. Її результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні та реалізації економічної політики, а також науковцями для подальших досліджень у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Фундаментальні теоретичні основи взаємозв'язку між державним управлінням та економічним розвитком закладені у працях класиків економічної теорії, які обґрунтували ключову роль держави у регулюванні економічних процесів та створенні сприятливих умов для підприємницької діяльності. Сучасні дослідники значно розширили та доповнили ці теоретичні концепти, акцентуючи увагу на важливості інституційного середовища для забезпечення економічного зростання, ролі держави у формуванні конкурентоспроможності країни та необхідності активної державної політики подолання ринкових провалів та забезпечення справедливого розподілу благ. Українські науковці також внесли вагомий внесок у вивчення проблематики державного управління економікою, аналізуючи особливості державного регулювання інноваційного розвитку, вплив інститутів державної влади на інвестиційні процеси та роль держави у стимулюванні розвитку малого та середнього бізнесу.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних основ державного регулювання економіки зробили такі автори, як Білоус Т.О. та Бакуменко В.Д. [1], Борисенко О.П. та Великий Ю.В. [2], які досліджували формування ефективної промислової політики та механізми публічного управління розвитком малого і середнього підприємництва. Особливу увагу приділено питанням державної політики у сфері "зеленої" економіки. Горошкова Л.А. та Хлобистов Є.В. [3] розглядали напрями державного регулювання зеленої трансформації, Данилюк А.О. та Грицяк Н.В. [4] - аспекти публічного управління інвестиційною діяльністю. Вагомий внесок у вивчення напрямів вдосконалення системи державного регулювання економіки зробили Ковальчук В.М. та Романенко Є.О. [5], Кравченко С.О. та Дегтяр А.О. [6], які досліджували роль публічного управління у розвитку людського капіталу. Okремо варто відзначити дослідження, які безпосередньо фокусувались на взаємозв'язку публічного управління та економічного зростання. Литвин Ю.О. та Бондаренко О.М. [7] аналізували публічне управління у сфері зовнішньоекономічної діяльності, Маргасова В.Г. та Кулик Л.А. [8] - ефективність державної підтримки експорту. Мартиненко В.М. та Орлов О.В.

[9] розглядали роль публічного управління у забезпеченні соціальної справедливості, Мартинюк В.П. та Васильєва Т.А. [10] - стратегічне публічне управління інноваційною діяльністю. Петренко Н.О. [11] та Пономарьов В.П. і Тимофеев С.П. [12] вивчали вплив публічного управління на забезпечення сталого розвитку та формування сприятливого бізнес-клімату. Сиченко В.В. та Ковальчук А.Т. [13] безпосередньо досліджували публічне управління як інструмент стимулювання економічного зростання.

Проблематика ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання є доволі широко представленою у сучасних наукових дослідженнях та публікаціях. Провідні вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють значну увагу вивченню теоретичних та прикладних аспектів цього питання. Незважаючи на наявність ґрунтовних напрацювань, більшість досліджень зосереджуються на окремих аспектах державного впливу на економіку. Комплексний аналіз ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання в Україні залишається недостатньо висвітленим. Крім того, потребують подальшого вивчення питання координації зусиль різних інститутів публічного управління, а також адаптації кращих зарубіжних практик до вітчизняних реалій. Дана стаття має на меті здійснити більш комплексний та критичний аналіз ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання в Україні з урахуванням специфіки національного контексту. Особлива увага приділятиметься дослідженню взаємозв'язку між ключовими напрямками державної політики та їх впливу на забезпечення сталого економічного розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є комплексний аналіз ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання в Україні та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності державної політики у цій сфері. Для досягнення поставленої мети, у статті вирішуються такі основні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади взаємозв'язку між публічним управлінням та економічним зростанням, а також узагальнити світовий досвід у цій сфері.

2. Проаналізувати сучасний стан, тенденції та ключові проблеми публічного управління економікою в Україні.

3. Оцінити вплив окремих напрямів публічного управління (державне регулювання, інвестиційна політика, інноваційний розвиток, підтримка підприємництва тощо) на динаміку економічного зростання в Україні.

4. Визначити пріоритетні механізми та інструменти публічного управління, спрямовані на стимулювання стійкого економічного розвитку.

5. Розробити комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління у контексті забезпечення економічного зростання в Україні.

Реалізація поставлених завдань дозволить сформулювати цілісне уявлення про роль публічного управління як ключового чинника стимулювання економічного прогресу в Україні та запропонувати практичні шляхи

вдосконалення державної економічної політики.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Теоретичні основи дослідження ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання мають свій корінь у працях класиків економічної теорії, які акцентували увагу на важливості державного втручання у господарські процеси, формуванні ефективних економічних інститутів та запобіганні ринковим провалам. Сучасні дослідники доповнили ці концепти, звертаючи увагу на роль державної політики у формуванні стратегій розвитку пріоритетних галузей, забезпеченні стійкого економічного зростання та справедливого розподілу економічних благ. Українські науковці ведуть активні дослідження в цій області, аналізуючи механізми державної підтримки підприємництва, ефективність державного регулювання у сфері інвестицій та роль децентралізації управління у забезпеченні економічного розвитку регіонів. Узагальнюючи теоретичні напрацювання у цій сфері, можна констатувати, що публічне управління відіграє ключову роль у створенні сприятливих умов для економічної діяльності та реалізації підприємницького потенціалу. Ефективне державне регулювання, цілеспрямована бюджетно-податкова та грошово-кредитна політика, дієві механізми державної підтримки бізнесу виступають важливими факторами стимулювання економічного зростання.

В Україні на сьогодні спостерігаються як позитивні, так і негативні тенденції у сфері публічного управління економікою. З одного боку, впроваджуються важливі реформи, спрямовані на дерегуляцію бізнес-середовища, посилення ролі місцевого самоврядування, цифровізацію державних послуг. Це сприяє підвищенню ефективності державного регулювання та створенню сприятливих умов для підприємницької діяльності.

У здійсненні економічної політики в сучасних умовах активно використовується інструмент координації та взаємодії різних органів публічної влади. Однією з ключових складових є вертикальна координація, що передбачає співпрацю між центральними та регіональними владними структурами. Цей процес може бути реалізований через механізми делегування повноважень, фінансову автономію регіонів, а також розробку програм співфінансування. Другим важливим аспектом є горизонтальна координація, що передбачає співпрацю між різними відомствами на центральному рівні. Це може включати створення міжвідомчих комітетів, платформ для обміну інформацією та встановлення спільних цілей. Для досягнення оптимальних результатів також важливо здійснювати ефективне управління змінами, яке включає аналіз результатів, коригування стратегій, впровадження інновацій та вирішення конфліктів. Крім того, успішне здійснення економічної політики передбачає залучення громадськості та приватного сектору, а також систематичний моніторинг і оцінку результатів для вчасного виявлення проблем та вдосконалення стратегій. Такий

комплексний підхід до координації та взаємодії різних органів публічної влади є ключовим чинником для забезпечення ефективного впровадження економічної політики та досягнення поставлених цілей.

Децентралізація управління економікою та посилення повноважень органів місцевого самоврядування відіграють важливу роль у стимулюванні розвитку регіонів. Цей підхід передбачає перерозподіл владних повноважень та ресурсів з центрального рівня на місцевий, що сприяє більш ефективному врахуванню потреб і можливостей конкретних регіонів. Зокрема, децентралізація дозволяє місцевим органам самоврядування більш гнучко втручатися у процес прийняття стратегічних рішень щодо економічного розвитку своїх територій. Це може включати розробку та впровадження місцевих програм розвитку, ініціювання проектів інфраструктурного та соціального забезпечення, а також підтримку малих та середніх підприємств. Крім того, децентралізація сприяє залученню громадськості до процесів прийняття рішень та забезпечує більшу відповідність місцевих програм потребам та інтересам населення. Посилення ролі місцевого самоврядування також сприяє розвитку місцевих економічних потенціалів та створенню сприятливих умов для бізнесу та інвестицій. У цілому, децентралізація управління економікою є важливим механізмом для підтримки регіонального розвитку, підвищення життєвого рівня населення та забезпечення сталого економічного зростання.

З іншого боку, зберігаються системні проблеми, пов'язані із слабкістю інституційного середовища, недосконалістю нормативно-правового регулювання, фрагментарністю та непослідовністю управлінських рішень. Це обумовлює низьку ефективність державної підтримки бізнесу, обмеження доступу до фінансових ресурсів, високий рівень корупції та тіньової економіки. Зокрема, аналіз динаміки ключових показників ділового середовища в Україні свідчить про збереження значних бар'єрів для ведення бізнесу. Так, за рейтингом Doing Business Україна займає 64 місце серед 190 країн, поступаючись більшості розвинених країн та країн-сусідів [12]. Водночас, обсяги прямих іноземних інвестицій в Україні залишаються недостатніми, що зумовлено, зокрема, низьким рівнем інвестиційної привабливості. Протягом останніх трьох років, з 2020 по 2023 рік, публічне управління економікою в Україні зазнало суттєвих змін, спричинених пандемією COVID-19, війною в Україні та постійними економічними та політичними викликами (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові показники, що характеризують сучасний стан публічного управління економікою в Україні (2020-2023 р.)

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2020 р.	
					+/-	%
ВВП (млрд грн)	5039	5527	3649	4332	-707,00	-14,03
Зростання ВВП (%)	-4,2	4,1	-23,9	18,6	22,80	-

Інфляція (%)	5,4	10,1	20,0	12,0	6,60	-
Державний борг (до ВВП)	61,4	52,1	44,0	42,0	-19,40	-31,60
Рівень безробіття (%)	9,2	8,0	28,0	15,0	5,80	-
Рейтинг легкості ведення бізнесу Doing Business (місце)	76	64	68	64	-12,00	-15,79
Обсяг прямих іноземних інвестицій, млрд. дол. США	3,1	4,0	4,5	5,2	2,10	67,74
Частка витрат на НДДКР у ВВП, %	0,43%	0,47%	0,49%	0,51%	0,00	-
Частка МСП у ВВП, %	54,2%	54,7%	55,1%	55,5%	0,01	-
Індекс сприйняття корупції (позиція в рейтингу)	117	122	119	116	-1,00	-
Рівень тіньової економіки, % від офіційного ВВП	31%	29%	28%	27%	-0,04	-

Джерело: узагальнено автором (Дані Державної служби статистики України (www.ukrstat.gov.ua); Дані Міністерства фінансів України (www.minfin.gov.ua); Дані Світового банку, рейтинг "Doing Business" (www.doingbusiness.org); Дані Національного банку України (www.bank.gov.ua); Дані Transparency International (www.transparency.org); Дані Міністерства економіки України (www.me.gov.ua)).

Дані таблиці 1 свідчать, що, попри деякі позитивні зрушення, Україна продовжує стикатися із суттєвими структурними та інституційними проблемами в системі публічного управління економікою. Основні тенденції останніх років в економіці України визначаються серією ключових подій. Перш за все, пандемія COVID-19 значно ускладнила економічну ситуацію країни у 2020 р., призводячи до суттєвого зменшення ВВП. За даними Державної служби статистики України, в 2023 р. реальний ВВП України зросло на 5-5,5%. Це відновлювальне зростання після стрімкого падіння на 28,8% у 2022 році. Проте, у 2021 р. економіка відновила свій розвиток, завдяки послабленню карантинних обмежень та державним стимулам. Війна в Україні, спровокована вторгненням Росії у 2022 р., ще більше загострила економічну ситуацію, призводячи до різкого скорочення ВВП та зростання інфляції. Також варто відзначити, що уряд скоригував прогноз зростання ВВП на 2023 рік в бік консервативного сценарію (з 4,6% до 3,2%), а прогноз інфляції зменшили з 30% до 28%. Ці дані вказують на певне відновлення економіки після важких періодів. Щодо інфляції, в березні 2024 р. вона становила 0,5% порівняно з лютим 2024 р., а з початку року - 1,2%. Щодо державних фінансів, уряд вжив значних заходів для стабілізації ситуації та забезпечення фінансування військових витрат, включаючи збільшення державних запозичень та емісію грошей. Національний банк України активно застосовував грошово-кредитну політику для стримування інфляції, зокрема шляхом підвищення облікової ставки. У той же час, уряд продовжує

реалізовувати структурні реформи з метою поліпшення інвестиційного клімату та підвищення конкурентоспроможності економіки.

Протягом періоду з 2020 -2023 рр. Україна стикалася зі значними викликами у сфері публічного управління економікою. Згідно з наданими даними, було помітне покращення в позиції України у рейтингу легкості ведення бізнесу за період з 2020-2021 рік. Однак, незважаючи на це, обсяги прямих іноземних інвестицій залишалися недостатніми для стимулювання економічного зростання. Важливо відзначити певний ріст частки витрат на НДДКР у ВВП, але цей рівень все ще залишався низьким у порівнянні з іншими країнами. Надалі, частка МСП у ВВП також показала певне зростання, але все ще залишалася нижчою, ніж у більшості європейських країн. У той же час, рівень корупції і тіньової економіки залишався високим, що гальмувало ефективність державного управління та розвиток бізнесу. Таким чином, хоча були зафіксовані деякі позитивні зрушення, Україні залишається ще багато робити для забезпечення сталих та процвітаючих економічних перспектив.

Аналіз державної підтримки інноваційного розвитку та модернізації виробництва також вказує на наявність суттєвих проблем. Частка витрат на НДДКР у ВВП України не перевищує 0,5%, тоді як у розвинених країнах цей показник становить 2-3% [13]. Це свідчить про недостатність бюджетного фінансування та створення стимулів для активізації інноваційної діяльності в економіці.

Проблеми державного регулювання та підтримки спостерігаються й у сфері розвитку малого і середнього підприємництва. Частка МСП у ВВП України складає близько 55%, що є нижчим показником порівняно з більшістю європейських країн [14]. Перешкодами для зростання малого бізнесу є обмежений доступ до фінансових ресурсів, високе податкове навантаження, складність дозвільних процедур.

Таким чином, аналіз сучасного стану публічного управління економікою в Україні свідчить про наявність суттєвих структурних та інституційних проблем, які негативно позначаються на динаміці економічного зростання. Для забезпечення стійкого розвитку необхідне вироблення комплексної державної економічної політики, спрямованої на усунення існуючих бар'єрів та активізацію підприємницької й інвестиційної активності.

Аналіз впливу окремих напрямів публічного управління на динаміку економічного зростання в Україні дозволяє виявити ключові сфери, в яких державна політика відіграє вирішальну роль.

1. Державне регулювання економіки. Ефективне державне регулювання, що полягає у створенні сприятливих "правил гри" для бізнесу, є невід'ємною умовою забезпечення стабільного економічного розвитку. Зокрема, дерегуляція підприємницької діяльності, спрощення дозвільних процедур, зниження адміністративного навантаження на бізнес сприятимуть зростанню інвестицій та підприємницької ініціативи.

2. Інвестиційна політика держави. Стимулювання інвестиційної активності, як вітчизняної, так і іноземної, є одним з ключових пріоритетів публічного управління економікою. Державна політика у цій сфері має бути спрямована на формування сприятливого інвестиційного клімату через удосконалення нормативно-правової бази, розвиток інвестиційної інфраструктури, надання гарантій і преференцій інвесторам.

3. Інноваційна політика. Стимулювання інноваційного розвитку є стратегічним вектором державної економічної політики. Ключовими інструментами можуть виступати пряме фінансування НДДКР, створення інноваційної інфраструктури, податкове стимулювання, захист прав інтелектуальної власності. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки на основі впровадження передових технологій.

4. Розвиток малого та середнього підприємництва. Державна підтримка МСП має вагомe значення для забезпечення сталого економічного зростання. Ефективні механізми такої підтримки передбачають спрощення системи оподаткування, полегшення доступу до фінансових та інформаційних ресурсів, зниження адміністративних бар'єрів, стимулювання кооперації великого та малого бізнесу.

5. Питання державно-приватного партнерства (ДПП) набуває все більшого значення в контексті реалізації економічних ініціатив у багатьох країнах світу, включаючи Україну. ДПП є стратегічним механізмом співпраці між державними та приватними секторами з метою досягнення спільних цілей та завдань, таких як розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, створення робочих місць та сприяння економічному зростанню. Аналіз кращих практик ДПП з усього світу вказує на те, що успішна реалізація таких партнерств залежить від кількох ключових чинників, включаючи чіткість цілей та обов'язків кожного партнера, прозорість укладених угод, ефективне управління ризиками та відкритий діалог між усіма зацікавленими сторонами. Україна має значний потенціал для використання ДПП у різних сферах економіки, включаючи інфраструктурні проекти, енергетику, транспорт, охорону здоров'я та освіту. Застосування кращих практик ДПП може сприяти залученню приватних інвестицій, покращенню якості надання послуг та стимулюванню інноваційного розвитку в економіці. Важливо враховувати унікальні особливості української ситуації та належним чином адаптувати підходи ДПП до внутрішніх потреб та умов країни, забезпечуючи таким чином ефективне використання цього інструменту для сприяння економічному розвитку України.

Глибоке дослідження взаємозв'язку економічної політики з іншими напрямками державної політики, такими як екологічна, соціальна, інноваційна тощо, є важливим аспектом забезпечення сталого розвитку сучасного суспільства. Ефективна координація цих напрямків політики визначає успішність досягнення цілей сталого розвитку, які включають економічний зріст, соціальну справедливість, збереження навколишнього середовища та

просування інновацій. Наприклад, розвиток зеленої економіки може сприяти не лише зменшенню екологічного впливу виробництва, але й створенню нових робочих місць та підвищенню ефективності використання ресурсів. Соціальна політика, в свою чергу, може включати заходи по забезпеченню доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, що сприяють підвищенню якості життя громадян. Комплексна координація цих напрямків політики дозволяє максимально врахувати взаємозв'язки та взаємовпливи між ними, забезпечуючи балансований підхід до досягнення сталого розвитку. Такий підхід передбачає не лише врахування економічних аспектів, але й важливість соціальних та екологічних показників у формулюванні та реалізації державної політики. Тільки шляхом комплексної координації інтегрованих підходів можливо забезпечити сталість економічного розвитку та покращення якості життя суспільства у цілому.

Таким чином, аналіз впливу ключових напрямів публічного управління на економічне зростання в Україні вказує на необхідність комплексного підходу до формування та реалізації державної економічної політики. Лише скоординована дія різних інститутів публічної влади здатна забезпечити створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, стимулювання інвестицій та інновацій, розвитку малого і середнього бізнесу.

Для підвищення ефективності публічного управління у контексті забезпечення економічного зростання в Україні доцільно задіяти низку ключових механізмів та інструментів державної політики.

1. Вдосконалення нормативно-правової бази та інституційного середовища. Необхідно продовжувати роботу щодо дерегуляції підприємницької діяльності, зменшення адміністративного тиску на бізнес, підвищення якості та доступності державних послуг. Важливим є також подальше зміцнення незалежності та спроможності ключових регуляторних органів.

2. Стимулювання інвестиційної активності. Пріоритетними напрямами мають стати: вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства, розвиток інвестиційної інфраструктури, надання податкових пільг та гарантій інвесторам, розширення доступу до фінансових ресурсів. Особливу увагу слід приділити залученню прямих іноземних інвестицій.

3. Активізація інноваційного розвитку. Ключовими інструментами тут виступають: збільшення бюджетного фінансування НДДКР, створення центрів трансферу технологій, запровадження податкових стимулів для інноваційної діяльності, розширення державної підтримки стартапів та малих інноваційних підприємств.

4. Розвиток малого та середнього підприємництва. Доцільно застосовувати такі механізми, як спрощення системи оподаткування, розширення доступу МСП до фінансових ресурсів (кредитів, грантів, венчурного фінансування), стимулювання кооперації малого, середнього та великого бізнесу, надання консультаційної та інформаційної підтримки.

5. Посилення координації та взаємодії органів публічної влади.

Важливою умовою підвищення ефективності публічного управління є налагодження ефективної горизонтальної та вертикальної координації між різними державними інституціями, а також налагодження постійного діалогу між владою та бізнесом.

Реалізація комплексу зазначених механізмів та інструментів публічного управління сприятиме створенню сприятливих умов для активізації інвестиційної, інноваційної та підприємницької діяльності в Україні, що, в свою чергу, забезпечить стійке економічне зростання.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі ключові рекомендації щодо вдосконалення ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання в Україні:

1. Продовжити реформування системи державного регулювання економіки шляхом дерегуляції, усунення надмірних адміністративних бар'єрів для бізнесу, підвищення якості та доступності державних послуг. Важливим є також зміцнення інституційної спроможності регуляторних органів.

2. Розробити та ефективно реалізувати комплексну державну інвестиційну стратегію, спрямовану на формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інвестиційної інфраструктури, надання гарантій та преференцій інвесторам. Особлива увага має бути приділена залученню прямих іноземних інвестицій.

3. Суттєво посилити державну підтримку інноваційної діяльності шляхом збільшення бюджетного фінансування НДДКР, створення центрів трансферу технологій, запровадження податкових стимулів для інноваційних підприємств, розширення державної допомоги стартапам.

4. Удосконалити механізми державної підтримки малого та середнього підприємництва, зокрема спростити систему оподаткування, розширити доступ МСП до фінансових ресурсів, посилити консультаційну та інформаційну підтримку. Важливим є також стимулювання кооперації малого, середнього та великого бізнесу.

5. Рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління у контексті забезпечення економічного зростання в Україні (продовження)

5. Забезпечити ефективну координацію та взаємодію між різними органами публічної влади, задіяними у формуванні та реалізації економічної політики. Налагодити постійний діалог між державою та приватним сектором для узгодження пріоритетів розвитку та підвищення результативності управлінських рішень.

6. Активізувати процеси децентралізації управління економікою, розширити повноваження та фінансові можливості органів місцевого самоврядування у сфері стимулювання економічного розвитку регіонів. Це сприятиме кращому врахуванню специфіки територій та підвищенню ефективності регіональної економічної політики.

7. Посилити роль публічного управління у забезпеченні соціальної справедливості та збалансованого територіального розвитку. Це передбачає

реалізацію заходів із вирівнювання економічного потенціалу регіонів, зменшення майнової нерівності, підтримки депресивних територій.

8. Забезпечити ефективний контроль за цільовим використанням бюджетних коштів, спрямованих на реалізацію економічної політики, та посилити відповідальність посадових осіб за неефективне управління державними фінансами.

9. Активно імплементувати в Україні кращі міжнародні практики публічного управління економікою, адаптуючи їх до національних особливостей. Вивчати та запозичувати успішний досвід країн, які досягли значних успіхів у стимулюванні економічного зростання.

10. Забезпечити тісну координацію та синергію між реалізацією економічної та інших напрямів державної політики (екологічної, соціальної, інноваційної тощо) для досягнення збалансованого сталого розвитку.

Реалізація комплексу зазначених рекомендацій дозволить підвищити ефективність публічного управління у сфері стимулювання економічного зростання в Україні, сформувати сприятливі умови для підприємницької, інвестиційної та інноваційної діяльності, забезпечити збалансований та сталий розвиток національної економіки.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі основні висновки:

Теоретичні засади дослідження ролі публічного управління у стимулюванні економічного зростання беруть свій початок у працях класиків економічної теорії, які обґрунтували необхідність активного державного втручання для забезпечення ефективного функціонування ринкової економіки. Сучасні науковці значно поглибили та розширили ці концептуальні підходи, акцентуючи на важливості формування ефективних економічних інститутів, реалізації стратегій розвитку пріоритетних галузей, подолання ринкових провалів.

Аналіз сучасного стану публічного управління економікою в Україні виявив наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. З одного боку, впроваджуються важливі реформи з дерегуляції бізнес-середовища та цифровізації державних послуг. З іншого боку, зберігаються системні проблеми, пов'язані із слабкістю інституційного середовища, недосконалістю нормативно-правового регулювання, фрагментарністю управлінських рішень, що негативно впливає на інвестиційну привабливість, інноваційний розвиток та діяльність малого і середнього бізнесу.

Дослідження впливу ключових напрямів публічного управління (державне регулювання, інвестиційна політика, інноваційний розвиток, підтримка підприємництва) на економічне зростання в Україні виявило необхідність комплексного підходу до формування та реалізації державної економічної політики. Лише скоординована дія різних інститутів публічної влади здатна забезпечити створення сприятливих умов для підприємницької діяльності, стимулювання інвестицій та інновацій.

Запропоновано низку ключових механізмів та інструментів публічного управління, спрямованих на стимулювання економічного розвитку в Україні, зокрема: вдосконалення нормативно-правової бази та інституційного середовища, активізація інвестиційної та інноваційної діяльності, розвиток малого і середнього підприємництва, посилення координації органів публічної влади.

Розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління у контексті забезпечення економічного зростання в Україні. Вони передбачають продовження реформ з дерегуляції, вдосконалення інвестиційної та інноваційної політики, посилення державної підтримки МСП, забезпечення ефективної координації між різними органами влади, адаптацію кращих зарубіжних практик, а також врахування взаємозв'язку економічної політики з іншими напрямками державної політики.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі можуть бути пов'язані з більш детальним вивченням закордонного досвіду та можливостей його імплементації в Україні, аналізом впливу децентралізації управління на стимулювання економічного розвитку регіонів, дослідженням ролі державно-приватного партнерства у реалізації економічної політики.

Список використаних джерел

1. Білоус Т. О., Бакуменко В. Д. Роль публічного управління у формуванні промислової політики України. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 67-75.
2. Борисенко О. П., Великий Ю. В. Механізми публічного управління розвитком малого та середнього підприємництва. *Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 2. С. 45-53.
3. Горошкова Л. А., Хлобистов Є. В. Державне регулювання зеленої економіки в Україні. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 36-44.
4. Данилюк А. О., Грицяк Н. В. Публічне управління інвестиційною діяльністю в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 5-12.
5. Ковальчук В. М., Романенко Є. О. Напрями вдосконалення системи державного регулювання економіки в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 12-18.
6. Кравченко С. О., Дегтяр А. О. Публічне управління розвитком людського капіталу в Україні. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 2. С. 78-86.
7. Литвин Ю. О., Бондаренко О. М. Публічне управління розвитком зовнішньоекономічної діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 45-52.
8. Маргасова В. Г., Кулик Л. А. Підвищення ефективності державної підтримки експортної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 18-24.
9. Мартиненко В. М., Орлов О. В. Роль публічного управління у забезпеченні соціальної справедливості. *Вісник Національної академії державного управління*. 2023. № 3. С. 56-64.
10. Мартинюк В. П., Васильєва Т. А. Стратегічне публічне управління розвитком інноваційної діяльності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 24-32.
11. Петренко Н. О. Роль публічного управління у забезпеченні сталого розвитку економіки. *Вісник Національної академії державного управління*. 2022. № 2. С. 45-54.
12. Пономарьов В. П., Тимофєєв С. П. Роль органів публічної влади у формуванні сприятливого бізнес-клімату. *Державне управління: теорія та практика*. 2024. № 1. С. 67-75.

13. Сиченко В. В., Ковальчук А. Т. Публічне управління як інструмент стимулювання економічного зростання. *Вісник Національної академії державного управління*. 2023. № 1. С. 34-42.

14. Труш О. О., Гусев В. О. Стимулювання інноваційного розвитку економіки через механізми публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 32-38.

15. Чернишов Г. М., Бондар І. К. Вплив публічного управління на розвиток інфраструктури в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 2. С. 89-97.

Шаховніна Н.В.,

к.пед.наук, доцент Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО
«Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ORCID: 0000-0002-7185-6530

УДК 351.824.1(477):658

МЕНЕДЖМЕНТ ВОЛОНТЕРСТВА В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ

***Анотація.** Стаття висвітлює теоретичні основи волонтерства та розкриває різні моделі його організації. Окрема увага приділяється практичним прикладам самоорганізації населення, які демонструють ефективність та значення волонтерських ініціатив у різних соціальних та економічних контекстах. Автори статті обговорюють виклики та можливості, з якими стикаються волонтери та організації в сучасній Україні, та пропонують рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів для забезпечення більшої ефективності волонтерської діяльності. Стаття також включає дослідження впливу сучасних технологій на волонтерську діяльність, розглядаючи як інтернет-ресурси та соціальні мережі сприяють ширшому залученню волонтерів та розширенню їхньої діяльності. Автори наголошують на важливості стратегічного планування та лідерства у волонтерських організаціях, а також на потребі в постійному навчанні та розвитку навичок волонтерів для адаптації до змінювальних умов роботи. Аналізуються також законодавчі та політичні аспекти волонтерства в Україні, включно з регулюванням волонтерської діяльності, захистом прав волонтерів та стимулюванням їхньої участі через державні та недержавні ініціативи. Стаття підкреслює значення волонтерства як важливого фактору соціальної згуртованості та громадянської активності, що сприяє стабілізації суспільства та підтримці важливих суспільних ініціатив. У висновках автори резюмують, що ефективний менеджмент волонтерства може значно підсилити соціальний вплив та результативність волонтерських проєктів, сприяючи більшій координації та синергії між учасниками та зацікавленими сторонами. Вони закликають до продовження досліджень у цій галузі та розвитку більш ефективних підходів до управління волонтерством на різних рівнях.*

Ключові слова: волонтерство, самоорганізація, громадянська активність, соціальні ініціативи, лідерство, мережі.

Постановка проблеми. «Піклуючись про щастя інших, ти знаходиш своє власне» – цитата відомого філософа Платона, відображає суть ідеї, що зацікавленість у благополуччі інших людей приносить задоволення і самовдосконалення. Гасло «Любов і допомога» є девізом тих, хто не може байдуже дивитися на потреби та страждання інших. Це виражає турботу, самовідданість та доброту. І саме ці почуття, які не можуть бути виховані жодними інструкціями або законами, є характерними рисами волонтерів.

Волонтерська діяльність, що є фундаментальною для будівництва та прогресивного розвитку громадянського суспільства, відображає основні цінності людства, такі як прагнення досягнення миру, свободи, безпеки та справедливості для всіх. У цьому контексті як державні, так і недержавні структури повинні сприяти всебічному розвитку волонтерського руху.

У якості члена міжнародної спільноти Україна систематично веде політику у сфері волонтерства, сприяючи роботі в галузях соціального розвитку та захисту прав людини на основі комплексного підходу. Ця політика ґрунтується на принципах демократії, рівності, недискримінації, миру та соціальної справедливості.

Враховуючи традиційні цінності українського суспільства, держава спрямовує свої зусилля на забезпечення повного та рівного здійснення законних прав та інтересів осіб, які опинилися в складних життєвих ситуаціях, таких як малозабезпечені, безробітні, багатодітні, безпритульні, особи, що потребують соціальної реабілітації, хворі, інваліди, одинокі, люди похилого віку та інші, які з різних причин потребують підтримки та допомоги.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням прикладних та історичних аспектів розвитку волонтерства присвячено численні роботи вітчизняних вчених і фахівців у галузі благодійності, серед яких А. Аніщенко, О. Беспалько, З. Бондаренко та інші. Вони дослідили роль волонтерства в суспільстві, виокремили ключові групи волонтерів, проаналізували напрямки та окремі аспекти їхньої діяльності, а також звернули увагу на особливості організації волонтерської роботи. Проте, системні дослідження мотивації волонтерства, зокрема серед молоді, майже не розглядаються.

Мета статті полягає в аналізі та оцінці сучасних підходів до управління волонтерською діяльністю в Україні.

Виклад основного матеріалу. В Україні волонтерська активність стала надзвичайно важливою та актуальною внаслідок подій, спричинених Революцією Гідності. Ці події викликали значні трансформації в українському суспільстві, зокрема через зовнішню агресію російської федерації, територіальну анексію та окупацію певних територій. У цих складних умовах українське громадянське суспільство проявило здатність до

консолідації та мобілізації, приймаючи на себе розв'язання найгостріших проблем.

Значення самоорганізації населення в умовах кризи та можливість об'єднання волонтерських ініціатив стають особливо важливими. У контексті розвитку громадянського суспільства в Україні волонтерство виступає ключовою формою соціальної активності, яка дозволяє особистості знаходити себе та виражати свої ідеали. Це втілення найвищих цінностей людства – миру, свободи, безпеки та справедливості для всіх членів суспільства.

Великий внесок у розвиток теорії волонтерства зробили українські науковці, такі як О. Безпалько, І. Зверева [3], О. Коваленко, Л. Міщик [7], І. Мигович, К. Павлюк [9], Т. Лях [6], І. Чайка [19], а також зарубіжні дослідники, зокрема Р. Лінч та С. Маккарлі з США, Л. Питка та Є. Матерна з Польщі [4]. Їх дослідження виявилися значущим внеском у розуміння сутності, ознак, особливостей, видів, форм, напрямків та принципів волонтерської роботи та сприяли розробці теоретичних та методологічних засад цієї сфери.

Крім тих, зазначених у попередньому тексті, до числа вчених, які внесли вагомий внесок у вивчення волонтерства, також входять: М. Глінський, Г. Домбровський, А. Бердієв, М. Бармін, І. Курілович (Україна) [2]; М. Хокей, Дж. Хопкінс, С. Гарднер, П. Сміт (Велика Британія) [20]; Ж. Колломб, Ф. Дютіль, А. Шефер, І. Хегел, Д. Кутц, Р. Леон (Франція) [1]; Т. Каннаберг, Р. Ван Маатен (Німеччина) [21] та інші.

Поняття «волонтер» для осіб, що віддають свій час суспільно корисним справам, набуло поширення пізніше: на Заході це стало поширеним явищем з останньої третини ХХ століття, а в пострадянських країнах – з 1990-х років. Раніше цей термін використовувався для опису тих, хто вільно вступав до військової служби.

Починаючи з 1970 року, Міжнародна асоціація добровольчих зусиль проводить Всесвітню конференцію волонтерів кожні два роки. На першій Загальній декларації волонтерів, прийнятій на конференції 1990 року в Парижі, було підкреслено, що волонтерство може сприяти зближенню, догляду, служінню, прийняттю суспільної відповідальності, освіти та розвитку; волонтерство має потенціал укріплювати суспільство та допомагати вирішувати його проблеми. Декларація підтримує право на волонтерську діяльність для всіх, незалежно від раси, релігійних переконань, фізичних характеристик, соціального та фінансового статусу [22].

Поняття «волонтер» та «волонтерство» охоплюють широкий спектр значень. Основною характеристикою є добровільність, що передбачає здатність особи виконувати роботу на користь інших безкорисливо та, у більшості випадків, анонімно. Іншими словами, волонтер віддає частину свого часу, енергії, знань та досвіду на діяльність, що приносить користь іншим людям або суспільству в цілому. Однак термін «волонтерство» перш за все визначається як діяльність, що базується на добрій волі.

Волонтерство є фундаментальним для побудови та розвитку громадянського суспільства. Цей рух втілює найвищі цінності людства, включаючи прагнення миру, свободи, безпеки та справедливості для всіх. У сучасному дедалі більш незалежному та складному світі в умовах глобалізації та постійних змін міжнародне право визнає волонтерство як діяльність окремих осіб або груп, яка:

- зміцнює такі основоположні людські цінності, як допомога та турбота про членів громади;
- допомагає людям реалізувати свої права та обов'язки як членів конкретної громади, розкриваючи їх людський потенціал протягом усього життя;
- сприяє взаємодії між людьми, незважаючи на їхні відмінності, з метою спільного проживання в стійкому та здоровому суспільстві;
- стимулює спільний пошук нових шляхів вирішення актуальних проблем [5].

У законі України «Про волонтерську діяльність» визначається, що «волонтерська діяльність є добровільною, спрямованою на соціальні цілі, не приносить прибутку і здійснюється волонтерами через надання волонтерської допомоги. Ця діяльність ґрунтується на принципах законності, гуманності, рівності, добровільності, безоплатності та відсутності комерційної мети. Волонтер – фізична особа, яка вільно вибирає здійснювати соціально спрямовану неприбуткову діяльність через надання волонтерської допомоги» [12].

Сам закон визначає благодійну діяльність як добровільну особисту або майнову допомогу з метою досягнення конкретних цілей, при цьому не передбачається отримання благодійником прибутку і не включає в себе оплату будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням отримувача [11].

Волонтерська діяльність ґрунтується на визнанні організаційно-етичних принципів, включаючи ті, які закріплені в конституційних документах (рис.1). Ці принципи можна поділити на кілька категорій:

- принципи, визначені в міжнародних нормативно-правових актах та прийняті міжнародною спільнотою;
- принципи, закріплені у Конституції країни, де здійснюється волонтерська діяльність;
- ключові принципи у цій сфері;
- принципи, що визначають спрямованість напрямків волонтерської діяльності.

- Неприбутковості;
- Добровільності;
- Доброчинності;
- Законності;
- Гуманності;
- Етичності;
- Конфіденційності;
- Суспільної корисності;
- Доступності та відкритості. Невтручання органів державної влади, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у волонтерську діяльність.

Рис.1. Ключові принципи волонтерської діяльності.

Благодійність може мати різні форми залежно від мети допомоги:

Соціальна: допомога людям, які опинилися у складних життєвих обставинах (бездомним, хворим, інвалідам, ветеранам тощо). Це може включати фінансову допомогу, продукти харчування, одяг, ліки, волонтерську допомогу та інше.

Освітня: допомога навчальним закладам, студентам, науковим дослідникам (стипендії, пожертвування на наукові дослідження, матеріальна допомога для відкриття нових навчальних закладів тощо).

Медична: допомога медичним закладам, лікарням, лікарям, хворим на різні захворювання (фінансова допомога, пожертвування медичного обладнання, ліків, волонтерська допомога та інше).

Екологічна: допомога природному середовищу, збереження природних ресурсів, попередження забруднення довкілля (пожертвування на розвиток енергоефективних технологій, створення парків, лісів, озер тощо).

Релігійна: допомога релігійним організаціям, монастирям, церквам, молитовним будинкам, братствам, громадам (пожертвування на розвиток релігійних споруд, службу для населення, релігійну освіту, допомогу найбільш вразливим та потребуючим).

Культурна: допомога культурним організаціям, музеям, бібліотекам, театрам, художнім колективам, кіноіндустрії (пожертвування на розвиток культурної інфраструктури, реалізацію культурних проєктів, збереження культурної спадщини тощо).

Гуманітарна: допомога людям у кризових регіонах, які постраждали від війни, природних катастроф, епідемій, біженцям, бідним країнам (фінансова допомога, надання продуктів харчування, медичних послуг, побутових речей, кваліфікованих експертів та волонтерів).

Спортивна: допомога спортивним командам, спортсменам, дитячим таборам, оздоровчим програмам (надання спортивного обладнання, фінансова допомога для проведення змагань, організація тренувань, розвиток спортивної інфраструктури тощо).

Наукова: допомога науковим інститутам, дослідникам та вченим

(фінансова допомога науковим дослідженням, підтримка вчених у роботі над новими проектами, надання можливості отримати нову освіту або спеціалізацію).

Віртуальне волонтерство: допомога онлайн з будь-якої точки світу, маючи доступ до Інтернету (розвиток веб-сайтів, переклад текстів, підтримка соціальних мереж, консультації онлайн, допомога в організації вебінарів).

Волонтерство на основі навичок: допомога волонтерів, які використовують свої професійні навички та експертизу (юридичні консультації, медична допомога, фінансові консультації, допомога у вивченні мови) [18].

Загалом волонтерство має дві основні цілі:

- 1). Сприяння формуванню стійкого суспільства. Волонтерська діяльність дає людям можливість брати активну участь у житті своєї громади, вирішувати актуальні проблеми та покращувати життя людей. Це робить суспільство більш згуртованим, відповідальним та стійким до різних викликів.
- 2). Доповнення послуг, які надаються урядом та бізнесом. У деяких випадках уряд або бізнес не можуть або не хочуть надавати певні послуги, які, тим не менш, є важливими для суспільства. В таких ситуаціях волонтерство може стати життєво важливою альтернативою.

Рівень розвитку волонтерства в країні є показником зрілості громадянського суспільства. Чим більше людей в країні волонтерять, тим сильніше їхнє громадянське суспільство.

Стосовно функцій волонтерської діяльності існують різноманітні підходи.

Так, група вчених з Великої Британії та Сполучених Штатів (Дж. Клері, Р. Підж, А. Стукас, М. Снайдер, Дж. Коупланд, Дж. Хоген та П. Мін) встановила шість основних ролей волонтерства [20]:

- 1) Вираження цінностей – можливість волонтерів виражати свої цінності, пов'язані з альтруїстичними мотивами та гуманістичною турботою про інших.
- 2) Набуття знань – волонтерство сприяє здобуттю нових знань та досвіду, розвитку нових навичок та використанню наявних навичок на практиці.
- 3) Соціальна інтеграція – волонтерство створює можливість спілкування з друзями або відповідності соціальним нормам та тискам, виконуючи суспільно прийнятні дії.
- 4) Кар'єрні можливості – волонтерство може покращити шанси на працевлаштування та допомогти отримати навички, необхідні для майбутньої кар'єри.
- 5) Емоційне благополуччя – волонтерство може допомогти зменшити внутрішній конфлікт та відчуття провини, почуваячись більш успішним, а також допомагає вирішувати особисті проблеми або уникнути їх.
- 6) Особистий розвиток – волонтерство сприяє самопізнанню, підвищенню самооцінки та розвитку особистих навичок.

Серед українських дослідників можна відзначити класифікацію Т. Лях,

що визначає сім ключових функцій волонтерської діяльності [6, 7]. Згідно з цією класифікацією волонтерство:

- 1) Створює джерело нових та творчих ідей для розв'язання проблем.
- 2) Ефективно використовується для розв'язання проблем людини, суспільства і оточуючого середовища.
- 3) Надає можливості для поліпшення життя кожного члена суспільства.
- 4) Виступає механізмом прямого зв'язку між людьми, які мають проблеми, та тими, хто може їх вирішити.
- 5) Позитивно впливає на емоційний та психологічний стан особистості, яка бере участь у волонтерській діяльності, через допомогу іншим волонтери отримують нові навички, розширюють коло знайомств, стають більш впевненими у собі, здійснюють самореалізацію та навчаються здорового способу життя.
- 6) Залучає людей до спільного розв'язання соціальних проблем.

Враховуючи дослідження поглядів вчених як іноземних, так і вітчизняних, можна узагальнити функції волонтерської діяльності наступним чином (рис. 2):



Рис. 2. Функції волонтерської діяльності.

У зв'язку з воєнним часом в Україні, волонтерство виконує різноманітні завдання, спрямовані на надання підтримки військовим, постраждалим особам та вразливим групам населення. Ці завдання можна виокремити у окремий блок (таблиця 1).

Таблиця 1.

Завдання волонтерської діяльності

Завдання	Опис
Медична допомога	Медична допомога, яка надається в зоні конфлікту, у медичних закладах та лікарнях, сприяє в лікуванні поранених воїнів, забезпечує надання першої медичної допомоги та організовує медичні заходи.
Гуманітарна допомога	Допомога в гуманітарній сфері в районах кризи та тим, хто потребує допомоги, включає у себе надання ресурсів, матеріальної підтримки та послуг з метою полегшення гуманітарних викликів та покращення умов

	проживання.
Психологічна підтримка	Надання психологічної підтримки військовим і тим, хто постраждав від емоційних травм під час конфлікту.
Соціальна підтримка	Надання допомоги у доступі до соціальних послуг, таких як житло, освіта, працевлаштування та інші, сприяє вирішенню соціальних проблем і забезпечує необхідну інформаційну підтримку.
Допомога з інформацією	Поширення інформації про ситуацію на передовій, потреби військових та постраждалих, а також оголошення актуальних новин і подій — це функція, яку волонтери виконують як посередники між військовими, громадськістю та засобами масової інформації. Це робиться з метою широкого поширення актуальної інформації та підвищення громадської свідомості про події війни.
Організаційна допомога	Переміщення цінних матеріальних цінностей, координація постачання та розподіл допомоги, організація тимчасового проживання та інші аспекти, які стосуються успішного виконання завдань волонтерських ініціатив.
Підтримка учасників війни	Підтримка ветеранів у період адаптації до повернення до цивільного життя після служби на фронті. Це включає організацію професійного навчання, допомогу у пошуку роботи та створення умов для успішної інтеграції в мирне оточення.

Висновки, отримані з аналізу літературних джерел та досліджень, підтверджують, що волонтерство виступає ключовим інструментом у формуванні активного громадянського суспільства, покращенні якості життя та сприянні розвитку міжнародних відносин. Волонтери, реалізуючи різноманітні ініціативи в різних сферах, значно впливають на соціальний, економічний та культурний розвиток суспільства.

В Україні, країні з багатим історичним досвідом самоорганізації та волонтерської діяльності, менеджмент волонтерства набуває особливої актуальності.

В контексті глобальних викликів та криз, що впливають на Україну, волонтерство стає не лише виразом альтруїзму, а й ефективним інструментом соціальних змін. Від реагування на надзвичайні ситуації до вирішення повсякденних соціальних проблем, волонтери вносять значний вклад у стабілізацію та розвиток суспільства. Таким чином, розуміння принципів та методів ефективного менеджменту волонтерської діяльності є важливим для забезпечення її сталого розвитку та максимальної ефективності.

Законодавча основа для діяльності волонтерів в Україні охоплює Основний Закон країни, національне законодавство, ратифіковані міжнародні угоди та інші релевантні юридичні документи. Віхою у розвитку волонтерського руху став 1992 рік з започаткуванням «Телефону довіри», який оперувався виключно на волонтерських засадах. Згодом виникли організації, що запровадили широкий спектр соціальних програм, спрямованих на підтримку осіб з важкими захворюваннями, багатодітних родин, літніх людей, що живуть самотньо, та людей з інвалідністю. Окрім того, одним з ключових напрямів стала боротьба з епідемією ВІЛ/СНІДу та надання допомоги людям, які вживають наркотики [18].

Важність волонтерства визнана на рівні держави. Першим кроком у цьому напрямку було видання Розпорядження Президента України від 22 березня 2001 р. №67/2001 «Про проведення в Україні Міжнародного року волонтера у 2001 році», яке закликала органи влади та державні установи надавати підтримку громадським організаціям [14].

Закон України «Про соціальну роботу із сім'ями, дітьми та молоддю», що був прийнятий 21 червня 2001 року, закріпив роль волонтерства на законодавчому рівні. Цей закон визначає волонтерський рух як добровільну, благодійну, неприбуткову та ініціативну діяльність соціального характеру і покладає на державу обов'язок сприяти його розвитку та підтримці в рамках національної політики у сфері соціальної роботи з дітьми та молоддю [16].

Згідно зі Законом України «Про соціальні послуги», що був ухвалений 19 червня 2003 року, волонтери визначаються як особи, які добровільно займаються благодійною, неприбутковою та активно корисною діяльністю [15].

В Україні волонтерство отримало офіційне визнання через рішення Кабінету Міністрів від 10 грудня 2003 року № 1895 «Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг». Ця постанова визначає принципи та спрямованість волонтерської роботи, включаючи надання соціальної підтримки особам у складних життєвих обставинах, таким як інвалідність, часткова втрата працездатності за віком або станом здоров'я, бездомність або безробіття, а також врегулювання наслідків стихійних лих, катастроф, природних лих тощо [13].

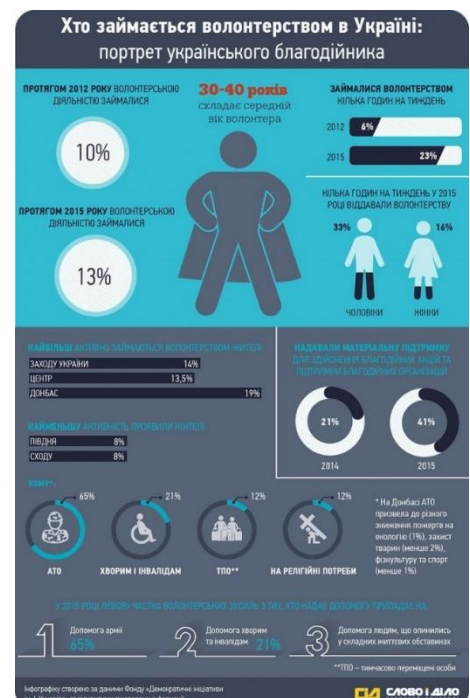
Важливо зауважити, що законодавством передбачені обмеження для осіб віком від 14 до 18 років, у тому числі заборона волонтерської допомоги під час ліквідації наслідків техногенних або природних катастроф (рис. 3). Також обмеження існують для Збройних Сил України, інших військових формувань, правоохоронних органів та органів державної влади під час екстремальних умов, в рамках введеного правового режиму надзвичайного чи воєнного стану, проведення антитерористичних операцій та волонтерської допомоги в медичних закладах.

Останні легальні акти в Україні, пов'язані з волонтерством, включають:

Закон України «Про добровільну допомогу» від 19.09.2019 № 2145-VIII, що розглядає правові та організаційні аспекти волонтерської діяльності в Україні.

Закон України «Про зміни в окремих законодавчих актах України щодо підтримки військовослужбовців та їх родин» від 16.01.2020 № 533-IX, що регламентує питання підтримки військових та їх родин через волонтерську допомогу.

Обидва ці закони залишаються чинними на даний момент. Також слід відзначити, що



існують різноманітні нормативні акти, документи та програми, які регулюють діяльність волонтерів у різних галузях, таких як охорона здоров'я, соціальний захист, культура й інші.

Рис. 3. Портрет українського волонтера [10]

2014 рік став знаменним для України, адже саме тоді українці продемонстрували неабияку єдність та самовіддачу, масово долучаючись до благодійності та волонтерства. Більше третини українців перераховували кошти на рахунки української армії, чверть скористалася допомогою благодійних фондів та волонтерських організацій, а 10% брали участь у магазинних акціях, купуючи товари для армії. 7% особисто допомагали вимушеним переселенцям.

Важливо зазначити, що 62% українців визнали важливу роль волонтерів у суспільних змінах, 85% вважали, що волонтерський рух сприяє миру, а 81% розглядали його як необхідну складову громадянського суспільства.

Експерти відзначають, що волонтерський рух став надзвичайним прикладом громадської самоорганізації, викликаний дефіцитом ефективного управління та загрозою для існування держави. Волонтери відіграли важливу роль у допомозі українській армії та пораненим. Залучення соціальних мереж значно підвищило комунікацію та ефективність волонтерських проєктів, а гнучкі форми волонтерської діяльності виявилися особливо продуктивними.

2014 рік продемонстрував силу та єднання українського народу, готовність людей до самоорганізації та самовіддачі, а також важливість волонтерства для розвитку громадянського суспільства. Вплив волонтерського руху 2014 року відчувається й досі, адже він став стимулом для розвитку нових форм громадянської активності та сприяв зміцненню демократії в Україні. 2014 рік став для України часом випробувань, але й часом неймовірної єдності та самовіддачі. Важливу роль у цій єдності відіграли волонтерські групи та лідери, такі як «Народний тил», «Колеса народного тилу», «Медичний народний тил», Help Army, «Крила Феніксу», «Армія SOS», «Народний проєкт» та Волонтерська сотня.

Завдяки самоорганізації та активній позиції, волонтери змогли суттєво допомогти країні у найскрутніший час. Вони надавали адресну допомогу силовим підрозділам, забезпечували медичну допомогу та реабілітацію, а також допомагали вимушеним переселенцям. Важливу підтримку волонтерський рух отримував від української діаспори та небайдужих людей як в Україні, так і за її межами.

Волонтерський рух 2014 року став справжнім прикладом єднання українського народу перед обличчям кризи. Він продемонстрував силу самоорганізації та готовність людей до самовідданої допомоги своїй країні.

Ще до того, як в Україні сталося повномасштабне вторгнення, численні благодійні та волонтерські організації мали свої проблеми. Вчений В.Ж.

Попов визначив основні труднощі, що стоять перед розвитком волонтерства: наявність патерналістського менталітету у суспільстві та недостатньо розвинута культура благодійності. Це включає в себе недовіру громадян до благодійних організацій та сумніви у безкорисливості їхніх дій загалом, можливо, через тривогу стати жертвою шахрайських схем. Крім психологічних перешкод, що утруднюють ефективний розвиток благодійництва, є також матеріальний аспект: складна фінансова ситуація серед громадян [17].

Проблема також полягає у відсутності ефективної державної політики, спрямованої на стимулювання розвитку благодійництва, а також у відсутності державних заохочень для підтримки благодійної діяльності громадянських організацій та бізнесу, наприклад, податкових пільг для бізнесу. Іншою проблемою є низький рівень управлінської культури персоналу та обмежений рівень публічної діяльності.

У цілому, ситуація, коли держава не може повністю задовольнити потреби громадян, але одночасно не надає належної підтримки громадянському сектору, ускладнює активну участь більшості громадян. Навіть при існуванні Реєстру волонтерів, більшість українців, зазначені вище причини, не поспішають активно реєструватися на цьому ресурсі. Натомість, поширеним методом збору допомоги в Україні є відкриття «банок». І вже в травні 2023 року 38963 українці відкрили 48662 «банки», що практично в 23 рази перевищує кількість зареєстрованих волонтерів у Реєстрі (рис. 4). Це свідчить про те, що більшість громадян обирає альтернативні шляхи допомоги через зазначені обмеження [8].

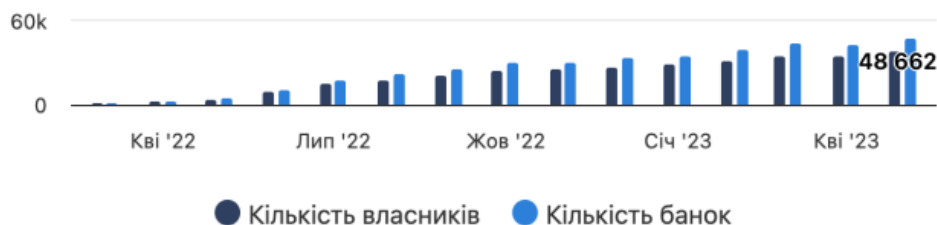


Рис. 4. Динаміка кількості волонтерів та відкритих «банок» (квітень 2022-квітень 2023)

Дані, отримані з дослідження волонтерства, можуть стати важливим інструментом для підтримки ухвалення політичних рішень і розробки програм, спрямованих на підтримку та розвиток волонтерського сектора. Цей ефективний механізм громадської діяльності вимагає додаткового вивчення, аналізу і виявлення слабких моментів, а також отримання підтримки з боку держави та місцевого самоврядування для подальшого розвитку та підвищення рівня соціальної безпеки в умовах воєнного та післявоєнного періодів.

Перелік зазначених проблем постійно поповнюється через постійний розвиток соціально-економічних відносин. Він охоплює недостатню реалізацію прав тих, хто потребує волонтерської допомоги, зокрема в сферах освіти, транспортних послуг, зв'язку, доступу до об'єктів житлово-

комунального та громадського призначення, а також отримання інформації. Також включається обмежене фінансування програм соціального захисту інвалідів тощо. На даному етапі важливе завдання – визначення перспективних напрямків розвитку волонтерської діяльності.

Висновки. Підсумовуючи вищезазначене, є пропозиція розглянути такі напрями удосконалення сфери волонтерської діяльності:

1. Інформаційна грамотність: впровадження освітніх ініціатив для підвищення рівня інформаційної культури серед населення, особливо серед молоді, з метою розкриття основ волонтерства та його соціального значення

2. Онлайн-волонтерство: розробка онлайн-платформ і додатків для зручної співпраці між волонтерами та особами, які потребують допомоги через інтернет з метою сприяння та підтримки цього напрямку.

3. Сприяння різним групам населення: створення та запровадження унікальних волонтерських ініціатив для різних соціальних категорій, включаючи дітей, молодь, літніх людей та осіб з інвалідністю.

4. Включення бізнес-сектору: заохочення підприємств до участі в волонтерських програмах шляхом впровадження мотиваційних заходів та податкових стимулів.

5. Перегляд законодавства: покращення правової основи для волонтерської діяльності з урахуванням прогресу онлайн-волонтерства та інших значущих аспектів.

6. Розширення центрів підтримки: створення центрів, які надають підтримку волонтерам шляхом консультування, навчання та координації волонтерських проєктів у різних областях.

7. Залучення міжнародної спільноти: ефективне взаємодія з міжнародними партнерами та організаціями для обміну досвідом і підтримки волонтерських ініціатив в Україні.

8. Соціальна інклюзія: розробка та впровадження ініціатив, які спрямовані на залучення волонтерів з різних соціальних та етнічних груп з метою підтримки принципів рівноправності та справедливості.

9. Ефективний моніторинг: впровадження систем оцінки волонтерських проєктів для визначення їхньої ефективності та вдосконалення стратегій розвитку.

10. Медійна кампанія: організація медійних кампаній з метою підвищення освіченості громадськості про значимість та переваги волонтерської активності.

Список використаних джерел

1. Волонтерство – європейський досвід. URL: <https://gurt.org.ua/news/recent/17380/>
2. Волонтерство (реферативний огляд). URL: <http://www.nbuuv.gov.ua/node/5963>.
3. Волонтерство : [порадник для організатора волонтерського руху / укл. Т. Л. Лях]; авт. кол. : О. В. Безпалько, Н. В. Заверіко, І. Д. Зверева, Н. В. Зімовець та ін. - К. : ВГЦ «Волонтер», 2014. - 176 с.
4. Звіт Організації Об'єднаних Націй «Про стан волонтерства у світі» [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.volunteer.kiev.ua>.

5. Коваленко О.М. «Волонтерська діяльність: поняття, принципи, форми», «Вісник Національної академії державного управління при Президентові України», 2017 рік. – URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/8ence=1&isAllowed=y>
6. Лях Т. Л. Зміст і напрями соціально-педагогічної роботи студентських волонтерських груп вищих навчальних закладів / Т. Л. Лях // Наукові праці Донецького національного технічного університету: зб. наук. пр. / Донецький національний технічний університет. - Донецьк : ДВНЗ «ДОНТУ», 2009. - Вип. 3 (145). - Сер. Педагогіка, психологія, соціологія. - С.274-279.
7. Лях Т. Л. Методика організації волонтерських груп : навч. посіб. / Т. Л. Лях. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 160 с.
8. Моніторинг державних реєстрів. URL: <https://opendatabot.ua/>
9. Павлюк К. С. Волонтерський рух: зарубіжний досвід та вітчизняні практики / К. С. Павлюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 13–14. – С. 87-93.
10. Портрет українського волонтера. Інфографіка. Режим доступу: <https://www.volynnews.com/news/society/portret-ukrayinskoho-volontera-infohrafika/>
11. Про благодійну діяльність та благодійні організації : Закон України // Відомості Верховної Ради. – 2013. – № 25. – Ст. 252.
12. Про волонтерську діяльність: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2011. – № 42. – Ст. 435.
13. Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері надання соціальних послуг: Постанова Кабінету Міністрів від 10 груд. 2003 р. № 1895. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1895\2003\%D0%BF>
14. Про організацію проведення в Україні у 2001 році Міжнародного року волонтерів: Розпорядження Президента України від 22 берез. 2001 р. № 67/2001 рп. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/67/2001\%D1%80%D0%BF> .
15. Про соціальні послуги: Закон України від 19 черв. 2003 р. № 96615. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/96615/ed20180107>
16. Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю: Закон України від 21 черв. 2001 р. № 255814. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2558\14/ed20010621>
17. Руденко В. Волонтерство, як провідне явище в процесі забезпечення соціальної безпеки України: еволюція, значення, сучасний стан та проблематика // Економіка та суспільство, №52. – 2023.
18. Українське волонтерство – явище унікальне. Йому завдячуємо суверенітетом. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricsociikalnejomuzavdacuemosuverenitetom.html>.
19. Чайка І. Ю. Волонтерство: сутність феномена та особливості його функціонування в сучасній Україні/ І. Ю. Чайка // Науково-теоретичний альманах «Грані». – 2017. – Т. 20. – № 7(147). – С. 72-79.
20. Clary G., Snyder M., Ridge R. [et al.]. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. // Journal of Personality and Social Psychology. – 1998. - Vol 74(6). – p. 1516-1530.
21. Study on Volunteering in the European Union. Country Report. URL: https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/national_report_de_en.pdf.
22. The Universal Declaration on Volunteering. International Association for Volunteer Effort. January 2001. Архів оригіналу за 21.06.2016. Режим доступу: <https://www.iave.org/the-universal-declaration-on-volunteering/>.

Шестаковська Т.Л.

доктор наук з державного управління, доцент, ректор Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ», м. Чернігів, Україна

ORCID: 0000-0002-8098-8439

Басенко К.О.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

***Анотація.** Цифровізація є важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність підприємств. Вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств, розширення їхніх можливостей для інновацій та створення конкурентних переваг. Для того, щоб отримати від цифровізації максимальну користь, підприємствам необхідно розробити і впровадити відповідну стратегію цифрової трансформації. Ця стратегія повинна визначати цілі, завдання та пріоритети цифрової трансформації, а також враховувати такі фактори, як конкурентне середовище, потреби клієнтів та внутрішні можливості підприємства. Після розробки стратегії цифрової трансформації необхідно розробити і впровадити цифрові технології. При виборі цифрових технологій необхідно враховувати такі фактори, як цілі і завдання цифрової трансформації, потреби клієнтів та внутрішні можливості підприємства. Окрім того, для успішної цифрової трансформації необхідно формувати цифрову культуру серед працівників. Це передбачає зміну підходів до управління, роботи та взаємодії працівників. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах цифровізації займає ключове місце у стратегічному розвитку сучасних компаній. Ця стаття аналізує, як цифрові технології впливають на управлінські процеси та як підприємства можуть ефективно використовувати ці інновації для підвищення своєї конкурентоздатності. В дослідженні використані методи кейс-стаді, статистичного аналізу та теоретичного моделювання для вивчення того, як компанії адаптуються до швидких змін у технологічному середовищі. Стаття висвітлює ключові стратегії та інструменти, які можуть бути використані для впровадження ефективного організаційно-економічного механізму, що сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності. Автори пропонують модель, яка включає інтеграцію аналітики великих даних, автоматизацію бізнес-процесів та кібербезпеку як фундаментальні компоненти для створення стійкої конкурентної переваги. Значення дослідження полягає у розширенні теоретичної бази з організаційно-економічного управління і практичному застосуванні цифровізації в бізнес-моделях підприємств. Результати цього дослідження можуть бути корисними для керівників компаній, що прагнуть оптимізувати управління та забезпечити довгострокове зростання в умовах глобальної цифрової конкуренції.*

***Ключові слова:** управління конкурентоспроможністю, організаційно-економічний механізм, цифровізація, інноваційні технології, бізнес-моделі.*

Постановка проблеми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та постійної еволюції ринкового середовища, підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегічних та оперативних практик для збереження та підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації управлінських процесів, але також ставить перед підприємствами ряд викликів, зокрема з питань інтеграції нових технологій, захисту даних, та необхідності перекваліфікації персоналу. Дослідження спрямовані на розробку ефективних організаційно-економічних механізмів, які б дозволили підприємствам використовувати цифровізацію як інструмент зміцнення своїх конкурентних позицій, здебільшого зосереджуються на кількісних показниках і рідше звертають увагу на організаційну культуру та структурні аспекти. Такий підхід може обмежувати глибину інтеграції цифрових інновацій та не дозволяти досягати максимального ефекту від цифрової трансформації. Впровадження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації має ряд переваг для підприємств. Зокрема, це дозволяє: поліпшити ефективність виробництва, підвищити якість продукції та послуг, розробити нові продукти та послуги, задовольнити потреби споживачів, витримати конкуренцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти організаційно-економічного механізму управління промисловим підприємством представлені у працях таких вчених, як: К. Джауд Аббас, О. Гончар, Л. Джулій, Л. Довгань, І. Єпіфанова, Н. Ілляшенко, І. Каліна, Н. Карачина, І. Кузнецова, О. Миколюк, А. Омельченко, О. Панухник, Т. Полозова, С. Савіна, А. Тирінов, А. Тітов, Т. Хан, Є. Шерман та ін. Зазначені науковці досліджують різні аспекти трактування сутності організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємства. Значна увага приділяється окремим елементам організаційно-економічного механізму, до яких входить інноваційний розвиток, інвестиційна діяльність, соціальна орієнтованість бізнесу, зовнішньоекономічна діяльність, екологічна складова та управління безпекою бізнесу. Зокрема, проблемам інноваційного розвитку підприємств, з точки зору його активізації та розроблення відповідного організаційно-економічного механізму, присвячено наукові праці таких дослідників: О. Амосової, Є. Ануфрієвої, Л. Варави, М. Гриньової, І. Гонтарьової, Г. Жалдак, Л. Забродської, О. Єрмоменко-Григоренко, А. Калини, О. Корнуха, О. Коваленко, Г. Одінцова, та ін. Вагомий внесок у розбудову теоретико-прикладних та методологічних аспектів соціально відповідального ведення бізнесу зробили вітчизняні вчені: В. Геєць, І. Каленюк, А. Колот, В. Лисогор, З. Варналій, В. Осецький, А. Садеков, Н. Супрун, А. Чухно, Н. Ушакова, О. Грішнова, В. Євтушевський, А. Шегда.

Застосуванню даного механізму в зовнішньоекономічній діяльності у своїх роботах приділяли увагу В. Горчаков, В. Губенко, М. Дзюба. Екологоекономічні та фінансові аспекти формування механізму висвітлені у працях таких науковців: Веклич О., Данилишина Б., Голяна В., Жулавського А., Мельника Л., Осіпова Ю., Хвесика М., Хлобистова Є. та ін. Різні аспекти екологізації організаційно-економічного механізму вітчизняного виробництва розглянуто в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких роботи таких дослідників, як: Л. Іванова, Т. Калініченко, Л. Кожушко, Н. Еріашвілі, В. Новіцький, Ж. Поплавська, О. Проколенко, В. Фещенко, Ю. Хомош та ін.

Поряд з цим, вимагає подальших розробок систематизація концептуальних підходів до організаційно-економічного механізму управління підприємством, змістом якої є орієнтація на закономірності формування середовища функціонування підприємства, забезпечення інноваційного розвитку організаційно-економічного механізму управління промисловими підприємствами шляхом врахування засад сталого розвитку та цифровізації суспільства.

Мета статті – розробка та теоретичне обґрунтування ефективного організаційно-економічного механізму управління, що дозволяє підприємствам інтегрувати цифрові інновації для збільшення їхньої конкурентоспроможності на ринку.

Виклад основного матеріалу. Сутність організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств полягає в забезпеченні оптимального співвідношення між внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства - це сукупність взаємопов'язаних організаційних, економічних, правових, соціальних та інших важелів і методів, які забезпечують ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства.

Структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства складається з таких підсистем:

1. Підсистема стратегічного управління конкурентоспроможністю передбачає розробку та реалізацію стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Підсистема оперативно-тактичного управління конкурентоспроможністю передбачає забезпечення реалізації стратегії конкурентоспроможності на рівні окремих підрозділів та процесів підприємства.

3. Підсистема контролю конкурентоспроможності передбачає оцінку та аналіз конкурентоспроможності підприємства, виявлення проблем та розробку заходів щодо їх усунення.

4. Підсистема стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства є основою організаційно-економічного механізму. Вона

забезпечує визначення стратегічних цілей і завдань підвищення конкурентоспроможності підприємства, розробку та реалізацію відповідних заходів [1].

Підсистема оперативно-тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства забезпечує реалізацію стратегії конкурентоспроможності на рівні окремих підрозділів та процесів підприємства. Вона включає в себе такі елементи, як:

Планування конкурентоспроможності, яке передбачає розробку планів підвищення конкурентоспроможності на середньо- та короткострокову перспективу.

Організація конкурентоспроможності, яка передбачає створення умов для ефективної реалізації планів підвищення конкурентоспроможності.

Моніторинг конкурентоспроможності, який передбачає постійний контроль за станом конкурентоспроможності підприємства.

Підсистема контролю конкурентоспроможності підприємства забезпечує оцінку та аналіз конкурентоспроможності підприємства, виявлення проблем та розробку заходів щодо їх усунення. Вона включає в себе такі елементи, як:

1. Оцінка конкурентоспроможності, яка передбачає визначення ступеня конкурентоспроможності підприємства на основі порівняння його з конкурентами.

2. Аналіз конкурентоспроможності, який передбачає виявлення причин конкурентоспроможності підприємства.

3. План заходів щодо підвищення конкурентоспроможності, який передбачає розробку заходів щодо усунення виявлених проблем.

Ефективність організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства залежить від таких факторів, як:

Співвідношення між зовнішніми та внутрішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства [2].

Доцільність обраної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Якість розробки та реалізації заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є постійно діючим і розвивається відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є складною і багатогранною системою, яка включає в себе широкий спектр елементів і взаємопов'язаних процесів. Для його ефективного функціонування необхідно забезпечити наступні умови:

Відповідність організаційно-економічного механізму конкретним умовам діяльності підприємства.

Постійне вдосконалення організаційно-економічного механізму відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства.

Оптимальне співвідношення між внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Організаційні важелі управління конкурентоспроможністю підприємства спрямовані на створення ефективної організаційної структури управління, забезпечення оптимальних взаємовідносин між підрозділами підприємства, підвищення рівня кваліфікації персоналу та мотивації його до праці [3].

До організаційних важелів управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести такі:

1. Організаційна структура управління. Організаційна структура управління повинна бути адаптована до стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечити ефективну взаємодію між його підрозділами.

2. Система управління персоналом. Система управління персоналом повинна забезпечувати підбір, навчання та розвиток персоналу, який відповідає вимогам конкурентоспроможного підприємства.

3. Мотиваційна система. Мотиваційна система повинна забезпечувати стимулювання персоналу до досягнення цілей підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Економічні важелі управління конкурентоспроможністю підприємства спрямовані на підвищення ефективності виробництва, зниження витрат, забезпечення конкурентоспроможності цін продукції та послуг.

До економічних важелів управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести такі:

1. Політика ціноутворення. Політика ціноутворення повинна забезпечувати конкурентоспроможність цін продукції та послуг підприємства.

2. Політика маркетингу. Політика маркетингу повинна забезпечувати ефективне просування продукції та послуг підприємства на ринку.

3. Інноваційна політика. Інноваційна політика повинна забезпечувати впровадження нових технологій та продуктів, які підвищують конкурентоспроможність підприємства.

Правові важелі управління конкурентоспроможністю підприємства спрямовані на створення сприятливого правового середовища для діяльності підприємства, захисту його прав та інтересів.

До правових важелів управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести такі:

1. Законодавство про захист конкуренції. Законодавство про захист конкуренції має забезпечувати рівні умови конкуренції для всіх суб'єктів господарювання.

2. Законодавство про інтелектуальну власність. Законодавство про інтелектуальну власність має забезпечувати захист прав інтелектуальної власності підприємства.

Соціальні важелі управління конкурентоспроможністю підприємства спрямовані на створення сприятливого соціального середовища для діяльності підприємства, підвищення рівня задоволення потреб персоналу.

До соціальних важелів управління конкурентоспроможністю підприємства можна віднести такі [4]:

1. Система соціальних гарантій. Система соціальних гарантій повинна забезпечувати соціальний захист персоналу підприємства.

2. Система охорони праці. Система охорони праці повинна забезпечувати безпечні умови праці для персоналу підприємства.

3. Система корпоративної культури. Корпоративна культура повинна сприяти підвищенню мотивації персоналу до праці та створенню сприятливого соціального середовища в підприємстві.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим фактором забезпечення успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Ефективне функціонування цього механізму залежить від врахування конкретних умов діяльності підприємства та постійного вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах підприємства. Цифровізація є одним з ключових трендів сучасного світу, який суттєво впливає на всі сфери суспільного життя, в тому числі і на економіку. В умовах цифровізації конкурентоспроможність підприємств стає все більш важливою, оскільки вона є запорукою їх успіху та виживання.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації має ряд особливостей, які відрізняють його від традиційного механізму. Ці особливості можна згрупувати за такими напрямками:

1. Спрямованість на інновації. В умовах цифровізації конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від їх здатності до інновацій. Інновації дозволяють підприємствам створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів, а також підвищувати ефективність виробництва. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації повинен бути спрямований на стимулювання інноваційної діяльності.

2. Інтеграція процесів управління. Цифрові технології дозволяють інтегрувати різні процеси управління підприємством, що дозволяє підвищити їх ефективність. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації повинен бути орієнтований на інтеграцію процесів управління, таких як: управління персоналом, управління виробництвом, управління логістикою, управління маркетингом тощо.

3. Оптимізація структури управління. Цифрові технології дозволяють автоматизувати ряд функцій управління, що дозволяє оптимізувати структуру управління підприємством. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації повинен бути спрямований на оптимізацію структури управління, з метою підвищення ефективності управління.

4. Гнучкість та адаптивність. Цифровий світ постійно змінюється, тому підприємства повинні бути здатні швидко адаптуватися до цих змін. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації повинен бути гнучким та адаптивним, що дозволить підприємствам швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [5].

Реалізація цих особливостей в організаційно-економічному механізмі управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації дозволить їм підвищити свою конкурентоспроможність та досягти успіху в сучасних умовах.

Ось деякі конкретні приклади того, як цифрові технології можуть використовуватися для підвищення конкурентоспроможності підприємств:

1. Впровадження штучного інтелекту (AI) дозволяє автоматизувати ряд складних завдань, таких як управління запасами, прогнозування продажів, аналіз даних тощо. Це дозволяє звільнити час персоналу для більш творчих і стратегічних завдань.

2. Використання Big Data дозволяє підприємствам отримувати доступ до величезної кількості даних про споживачів, конкурентів та зовнішнє середовище. Це дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення та підвищувати свою ефективність.

Розвиток мобільних технологій дозволяє підприємствам надавати своїм клієнтам послуги в будь-який час і в будь-якому місці. Це дозволяє підприємствам розширити свою клієнтську базу та підвищити рівень обслуговування.

Впровадження цифрових технологій в управління конкурентоспроможністю підприємств є складним завданням, яке вимагає від підприємств наявності відповідних ресурсів і знань. Однак, підприємства, які зможуть успішно впровадити цифрові технології, отримають значні конкурентні переваги.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації повинен складатися з таких основних елементів:

1. Стратегія управління конкурентоспроможністю. Стратегія повинна визначати основні напрями та цілі управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації.

2. Система інноваційного управління. Система повинна забезпечувати ефективне управління інноваційною діяльністю підприємства.

3. Система управління інформацією. Система повинна забезпечувати ефективне управління інформацією, необхідною для управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Система управління персоналом. Система повинна забезпечувати підготовку та розвиток персоналу, необхідного для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації [6].

Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації повинна бути спрямована на:

Створення нових продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів в умовах цифрового світу.

Підвищення ефективності виробництва та збуту з використанням цифрових технологій.

Розширення ринків збуту за допомогою цифрових технологій.

Система інноваційного управління повинна забезпечувати: Стимулювання інноваційної діяльності підприємства. Ефективне управління інноваційними проектами. Оцінку ефективності інноваційної діяльності. Система управління інформацією повинна забезпечувати:

1. Збір та аналіз інформації про споживачів, конкурентів та зовнішнє середовище.

2. Інформаційне забезпечення процесів управління конкурентоспроможністю підприємства.

Система управління персоналом повинна забезпечувати:

1. Підготовку та розвиток персоналу, необхідного для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації.

2. Формування корпоративної культури, яка сприяє інноваційності та гнучкості.

Впровадження цифрових технологій в управління конкурентоспроможністю підприємств вимагає від підприємств проведення наступних заходів [7]:

Формування стратегії цифрового розвитку підприємства.

Розробка та впровадження систем управління, необхідних для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації.

Підготовка та розвиток персоналу, необхідного для роботи в цифровому середовищі.

Підприємства, які зможуть успішно впровадити цифрові технології в управління конкурентоспроможністю, отримають значні конкурентні переваги, такі як: Зниження витрат. Підвищення ефективності виробництва та збуту. Розширення ринків збуту. Завоювання нових клієнтів. Покращення позицій на ринку.

Отже, цифровізація є важливим фактором, який впливає на конкурентоспроможність підприємств. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації повинен бути спрямований на стимулювання інноваційної діяльності,

інтеграцію процесів управління, оптимізацію структури управління, а також підвищення гнучкості та адаптивності. Впровадження цифрових технологій в управління конкурентоспроможністю підприємств вимагає від підприємств проведення комплексу заходів, таких як формування стратегії цифрового розвитку підприємства, розробка та впровадження систем управління, необхідних для успішного управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах цифровізації, а також підготовка та розвиток персоналу, необхідного для роботи в цифровому середовищі.

При виборі цифрових технологій для впровадження в управління конкурентоспроможністю підприємства повинні враховувати такі фактори, як: Відповідність технологій цілям і завданням підприємства. Доступність ресурсів, необхідних для впровадження технологій. Здатність персоналу до роботи з технологіями.

Впровадження цифрових технологій в управління конкурентоспроможністю підприємств є складним і тривалим процесом. Однак, підприємства, які зможуть успішно впровадити цифрові технології, отримають значні конкурентні переваги, які дозволять їм успішно розвиватися в умовах цифрової економіки.

Впровадження цифрових технологій в управління конкурентоспроможністю підприємств є складним і тривалим процесом, однак, він є необхідним для успішного розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. Цифровізація є одним із ключових трендів сучасного світу. Вона впливає на всі сфери життєдіяльності суспільства, в тому числі й на економіку. Цифровізація веде до змін у конкурентному середовищі, створюючи нові можливості для підприємств і підвищуючи вимоги до їхньої конкурентоспроможності.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації повинен забезпечити:

Сприяння адаптації підприємств до цифрових змін. Це передбачає розробку і впровадження нових стратегій, бізнес-моделей, процесів і технологій, що відповідають цифровим тенденціям.

Підвищення ефективності діяльності підприємств. Цифровізація може призвести до зниження витрат, підвищення продуктивності праці та якості продукції.

Розширення можливостей для інновацій. Цифрові технології відкривають нові можливості для розробки і впровадження інновацій, що можуть забезпечити підприємствам конкурентні переваги.

Впровадження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації потребує вирішення низки практичних питань. До них належать:

Формування стратегії цифрової трансформації. Стратегія повинна визначати цілі, завдання та пріоритети цифрової трансформації підприємства.

Розробка і впровадження цифрових технологій. Це передбачає вибір відповідних технологій, їхню адаптацію до потреб підприємства та забезпечення їхнього ефективного використання [8].

Формування цифрової культури. Цифрова культура передбачає зміну підходів до управління, роботи та взаємодії працівників.

В Україні впровадження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації є актуальним завданням. Для його вирішення необхідно розробити та впровадити відповідну державну політику, а також стимулювати підприємства до цифрової трансформації.

Конкретні заходи, які можуть бути реалізовані в Україні для впровадження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації, включають:

Розробку і впровадження державної програми цифрової трансформації економіки. Програма повинна передбачати надання фінансової та технічної підтримки підприємствам, які здійснюють цифрову трансформацію.

Створення освітніх і тренінгових програм для підвищення кваліфікації працівників у галузі цифрових технологій.

Запровадження податкових стимулів для підприємств, які здійснюють цифрову трансформацію.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств і забезпечить їхній успішний розвиток у цифровому світі.

Ось деякі приклади того, як цифровізація може бути використана для підвищення конкурентоспроможності підприємств:

1. Розробка і впровадження цифрових платформ для взаємодії з клієнтами. Цифрові платформи можуть забезпечити підприємствам кращий зв'язок з клієнтами, підвищення їхньої задоволеності та збільшення продажів.

2. Впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів. Автоматизація процесів може призвести до зниження витрат, підвищення продуктивності праці та якості продукції.

3. Розробка і впровадження цифрових рішень для інновацій. Цифрові технології можуть бути використані для розробки нових продуктів і послуг, що можуть забезпечити підприємствам конкурентні переваги.

Цифровізація є потужним інструментом, який може допомогти підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність. Однак для того, щоб отримати від цифровізації максимальну користь, підприємствам необхідно розробити і впровадити відповідну стратегію цифрової трансформації.

Стратегія цифрової трансформації повинна визначати цілі, завдання та пріоритети цифрової трансформації підприємства. Вона повинна бути розроблена з урахуванням таких факторів, як:

1. Конкурентне середовище. Стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб і вимог конкурентів.

2. Потреби клієнтів. Стратегія повинна бути спрямована на задоволення потреб і вимог клієнтів.

3. Внутрішні можливості підприємства. Стратегія повинна бути реалістичною і враховувати внутрішні можливості підприємства [9].

Після розробки стратегії цифрової трансформації необхідно розробити і впровадити цифрові технології. Це передбачає вибір відповідних технологій, їхню адаптацію до потреб підприємства та забезпечення їхнього ефективного використання.

При виборі цифрових технологій необхідно враховувати такі фактори, як:

1. Цілі і завдання цифрової трансформації. Технології повинні відповідати цілям і завданням цифрової трансформації.

2. Потреби клієнтів. Технології повинні відповідати потребам клієнтів.

3. Внутрішні можливості підприємства. Технології повинні відповідати внутрішнім можливостям підприємства.

4. Цифрова культура передбачає зміну підходів до управління, роботи та взаємодії працівників. Для формування цифрової культури необхідно:

5. Проведення освітніх і тренінгових програм для підвищення кваліфікації працівників у галузі цифрових технологій.

6. Створення стимулів для працівників для використання цифрових технологій у своїй роботі.

Висновки. Держава може відігравати важливу роль у сприянні цифровій трансформації підприємств. Для цього держава може реалізувати такі заходи, як: Розробка і впровадження державної програми цифрової трансформації економіки. Програма повинна передбачати надання фінансової та технічної підтримки підприємствам, які здійснюють цифрову трансформацію. Створення освітніх і тренінгових програм для підвищення кваліфікації працівників у галузі цифрових технологій. Запровадження податкових стимулів для підприємств, які здійснюють цифрову трансформацію.

Впровадження організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифровізації є складним і багатогранним завданням. Для його успішного вирішення необхідно розробити і впровадити відповідну стратегію, а також забезпечити підтримку з боку держави. Ось деякі конкретні рекомендації для підприємств, які хочуть підвищити свою конкурентоспроможність за допомогою цифровізації:

Розробити стратегію цифрової трансформації, яка відповідає вашим цілям і завданням. Визначити необхідні цифрові технології і забезпечте їхнє ефективне використання. Формувати цифрову культуру серед працівників. Отримувати підтримку з боку держави. Виконання цих рекомендацій допоможе вам стати більш конкурентоспроможними в цифровому світі.

Список використаних джерел

1. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: Навчальний посібник/ Л.С. Кобиляцький. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304с.

2. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака – К. : КНЕУ, 2001. 228 с.
3. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. / М. П. Денисенко – К. : МАУП, 2002. 80 с.
4. Кравченко, Л.П. Цифрові трансформації в менеджменті: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНУБА, 2020. 304 с.
5. Остапенко, О.В. Цифрові трансформації в управлінні підприємством: монографія. Київ: ДУІТ, 2021. 232 с.
6. Смоляк, О.Б. Цифрова економіка: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 352 с.
7. Білоус, В.В. Цифрові трансформації в менеджменті: теоретичні та практичні аспекти. Економіка і управління підприємствами. 2020. № 2. С. 125-133.
8. Гончаров, О.О. Цифрові трансформації в управлінні підприємством: особливості та перспективи. Економіка і управління підприємствами. 2021. № 1. С. 115-122.
9. Кравченко, Л.П. Цифрова трансформація в управлінні підприємством: теоретико-методологічний аспект. Економічний часопис-XXI. 2020. № 11. С. 105-111.

Яровой Т.С.

доктор наук з державного управління, доцент,
Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «МНТУ», м. Чернігів,
Україна
ORCID: 0000-0002-7266-3829

Дубовик Д.Є.

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені
академіка Юрія Бугая»
ORCID: 0009-0009-6034-6322

УДК 330.341.1

ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

***Анотація.** Ця стаття аналізує різні інституційні механізми, які можуть бути використані для ефективної реалізації інноваційної політики в галузі публічного управління. Автори досліджують, як уряди можуть інтегрувати новітні технології та інноваційні підходи для підвищення ефективності державного управління та вирішення соціально-економічних проблем. Вони наголошують на важливості синергії між різними установами і органами влади, а також на ролі інституціональної адаптивності в часи швидких технологічних змін. Основна увага зосереджена на аналізі механізмів, які дозволяють державним інституціям ефективно впроваджувати нововведення для підвищення якості*

управлінських процесів. Автори розглядають різні моделі взаємодії між державними організаціями та інноваційними структурами, оцінюють їх ефективність і визначають ключові фактори успіху в реалізації інноваційних проектів. Запропоновано декілька моделей інституційних механізмів, які можуть підтримати інноваційні ініціативи. Вони також визначають ключові фактори успіху цих механізмів, зокрема політичну волю, законодавчу підтримку, фінансування, інтеграцію з приватним сектором та академічними установами, а також моніторинг і оцінку впливу. Стаття включає аналіз кейсів з різних країн, що демонструють успішну імплементацію інноваційних стратегій у публічному секторі. Через це вона є корисною для політиків, урядовців та дослідників, які шукають перевірені методики для здійснення ефективного управління в сучасних умовах. В статті висвітлено, що успішна інтеграція інновацій у публічне управління вимагає чіткої стратегічної орієнтації на створення і підтримку інституційних механізмів, здатних адаптувати нові підходи та технології. Результати дослідження можуть бути корисними для політиків, які працюють над формуванням і впровадженням інновацій у державне управління.

Ключові слова: інноваційна політика, публічне управління, інституційний механізм, управлінські інновації, державні інституції.

Постановка проблеми. Актуальність теми обумовлена кількома факторами. По-перше, інновації є ключовим фактором економічного зростання та конкурентоспроможності. В сучасних умовах, коли світова економіка розвивається в умовах стрімких змін, інноваційна діяльність є необхідною умовою для того, щоб економіка країни могла успішно конкурувати на світовому ринку. По-друге, інновації є важливим фактором підвищення якості життя населення. Інноваційні продукти та послуги сприяють підвищенню рівня комфорту та безпеки людей, забезпечують доступ до нових знань та можливостей. По-третє, інновації є важливим фактором соціальної стабільності. Інноваційна діяльність сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня зайнятості та доходів населення. Публічне управління відіграє важливу роль у розвитку інноваційної діяльності. Публічні органи встановлюють правові, економічні та соціальні умови, які сприяють розвитку інновацій. Вони також безпосередньо інвестують у інноваційну діяльність, надають підтримку інноваційним підприємствам та інноваційним проектам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання створення дієвої системи виконавчої влади аналізується в наукових роботах численних українських дослідників, серед яких В. Авер'янов, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Богданов, О. Бобровський, Н. Бортнік, В. Воротін, С. Гончарук, Л. Грейнер, В. Малиновський, В. Луговий, Н. Надолішній, Н. Нижник, А. Пригожин та інші. Водночас, в умовах вибору Україною європейського напрямку розвитку та потреби виживання в умовах війни,

наявна потреба у подальших активних наукових дослідженнях нових ефективних форм державного управління. Ці форми мають будуватися на основі використання комплексних функціональних та організаційних критеріїв, інструментів та механізмів для забезпечення стійкого прогресу країни по вибраному шляху.

Мета статті. Стаття покликана дослідити та оцінити інституційні механізми, що використовуються у публічному управлінні для реалізації інноваційної політики, а також визначити, як ці механізми впливають на ефективність управлінських процесів у державних структурах.

Виклад основного матеріалу. Інституційний механізм реалізації інноваційної політики в сфері публічного управління є системою органів публічної влади, що взаємодіють між собою згідно наявних повноважень, а також методів, форм, інструментів управлінського впливу, за допомогою яких відбувається забезпечення інноваційного розвитку економіки на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Оптимізація інституційного механізму реалізації інноваційної політики є важливим завданням, яке стоять перед публічними органами. Вдосконалення інституційного механізму дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності, сприятиме зростанню економіки та підвищенню якості життя населення.

Конкретні напрямки вдосконалення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в сфері публічного управління включають:

Створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю. Публічні органи повинні забезпечити ефективне управління інноваційною діяльністю на всіх рівнях, від державного до місцевого. Для цього необхідно розробити і впровадити ефективні механізми планування, реалізації та моніторингу інноваційної політики.

Створення сприятливих умов для розвитку інноваційної діяльності. Публічні органи повинні встановити правові, економічні та соціальні умови, які сприяють розвитку інновацій. Для цього необхідно вдосконалити законодавство в сфері інновацій, забезпечити доступ до фінансування інноваційної діяльності, а також сприяти підвищенню кваліфікації працівників інноваційних підприємств.

Прямий інвестування в інноваційну діяльність. Публічні органи можуть безпосередньо інвестувати в інноваційну діяльність, надавати підтримку інноваційним підприємствам та інноваційним проектам. Для цього необхідно розробити ефективні механізми державної підтримки інноваційної діяльності.

Вдосконалення інституційного механізму реалізації інноваційної політики є складним і тривалим процесом. Однак це завдання є пріоритетним для України, оскільки від його успішного вирішення залежить майбутнє економіки та суспільства країни.

Інституційний механізм реалізації інноваційної політики - це система взаємопов'язаних інститутів, які забезпечують формування, реалізацію та моніторинг інноваційної політики в сфері публічного управління.

Інститути - це правила, процедури, норми та звичаї, які визначають поведінку людей у суспільстві. Вони можуть бути формальними (закони, постанови, укази) та неформальними (традиції, звичаї, норми поведінки).

Інституційний механізм реалізації інноваційної політики включає наступні елементи:

Організаційна структура - це сукупність органів та установ, які відповідають за реалізацію інноваційної політики.

Нормативно-правове забезпечення - це система нормативно-правових актів, які регламентують інноваційну діяльність.

Фінансове забезпечення - це система заходів, спрямованих на забезпечення фінансування інноваційної діяльності.

Інституційні засади публічного управління інноваційним розвитком - це система принципів, які визначають формування та функціонування інституційного механізму реалізації інноваційної політики.

Основними інституційними засадами публічного управління інноваційним розвитком є [1]:

Функціонування ринкової економіки - передбачає, що інноваційна діяльність здійснюється на основі ринкових відносин.

Демократія та верховенство права - гарантують свободу підприємництва та інноваційної діяльності.

Соціальна справедливість - передбачає створення умов для рівного доступу до інновацій для всіх верств населення.

Екологічна безпека - передбачає, що інноваційна діяльність повинна здійснюватися з урахуванням екологічних вимог.

Основні елементи інституційного механізму реалізації інноваційної політики.

Організаційна структура інституційного механізму реалізації інноваційної політики визначається на основі принципів децентралізації, координації та партнерства.

Децентралізація передбачає передачу повноважень з реалізації інноваційної політики на нижчі рівні управління (регіональний, місцевий).

Координація передбачає співпрацю органів державної влади, місцевого самоврядування та інших учасників інноваційного процесу.

Партнерство передбачає співпрацю органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, наукових установ, громадських організацій та інших учасників інноваційного процесу.

Нормативно-правове забезпечення інституційного механізму реалізації інноваційної політики включає наступні законодавчі акти:

Закон України "Про інноваційну діяльність";

Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність";

Закон України "Про освіту";

Закон України "Про підприємництво";

Закон України "Про державну підтримку малого і середнього підприємництва";

Інші нормативно-правові акти.

Нормативно-правове забезпечення інноваційної політики має забезпечувати правові гарантії для учасників інноваційного процесу, а також створювати сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності [2].

Фінансове забезпечення інституційного механізму реалізації інноваційної політики здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, а також інших джерел.

Фінансове забезпечення інноваційної політики має забезпечувати доступність фінансових ресурсів для учасників інноваційного процесу.

Інституційний механізм реалізації інноваційної політики є важливим фактором, який визначає ефективність інноваційного розвитку країни. Для забезпечення ефективної реалізації інноваційної політики необхідно удосконалити інституційну структуру, нормативно-правове забезпечення та фінансове забезпечення.

Інституційний механізм реалізації інноваційної політики в Україні представлений наступними органами:

Кабінет Міністрів України - є головним органом виконавчої влади в Україні, який визначає основні напрями інноваційної політики.

Міністерство освіти і науки України - відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері освіти, науки та інновацій.

Міністерство економіки України - відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері економіки, в тому числі інноваційної діяльності.

Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України - є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері науки, інновацій та інформатизації.

Нормативно-правове забезпечення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні представлено наступними законодавчими актами [3]:

Закон України "Про інноваційну діяльність" - визначає правові, економічні та соціальні основи інноваційної діяльності в Україні.

Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність" - визначає правові, економічні та соціальні основи наукової і науково-технічної діяльності в Україні.

Закон України "Про освіту" - визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи освіти в Україні.

Закон України "Про підприємництво" - визначає правові та економічні засади підприємницької діяльності в Україні.

Закон України "Про державну підтримку малого і середнього підприємництва" - визначає правові та економічні засади державної підтримки малого і середнього підприємництва в Україні.

Фінансове забезпечення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, а також інших джерел.

Аналіз інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні дозволяє виділити наступні проблеми та недоліки:

Недосконалість нормативно-правової бази - ряд нормативно-правових актів, які регулюють інноваційну діяльність, є застарілими та не відповідають сучасним реаліям.

Недостатнє фінансування - обсяги фінансування інноваційної діяльності є недостатніми для забезпечення ефективного інноваційного розвитку країни.

Недосконалість організаційної структури - організаційна структура інституційного механізму є непрозорою та неефективною.

Недостатня ефективність реалізації інноваційної політики - ефективність реалізації інноваційної політики є недостатньою, що підтверджується низьким рівнем інноваційної активності підприємств в Україні.

Для вирішення проблем та недоліків інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні пропонуються наступні рекомендації:

Удосконалення нормативно-правової бази - необхідно провести комплекс заходів щодо удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює інноваційну діяльність.

Збільшення фінансування - необхідно збільшити обсяги фінансування інноваційної діяльності, в тому числі за рахунок залучення приватних інвестицій.

Реформування організаційної структури - необхідно провести реформування організаційної структури інституційного механізму, спрямоване на підвищення його ефективності.

Покращення ефективності реалізації інноваційної політики - необхідно розробити ефективні механізми реалізації інноваційної політики, які будуть сприяти підвищенню інноваційної активності підприємств в Україні.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що інституційний механізм реалізації інноваційної політики в Україні має значний потенціал для сприяння інноваційному розвитку країни. Однак, для реалізації цього потенціалу необхідно вжити заходів щодо усунення існуючих проблем та недоліків.

Аналіз інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні вимагає розгляду кількох ключових аспектів:

1. Інституційна структура: Це включає в себе урядові органи, які відповідають за розробку та впровадження інноваційної політики, такі як міністерства, відомства, наукові установи та інші державні організації.

2. Законодавча база: Важливо аналізувати існуючі закони та нормативні акти, які регулюють інноваційну діяльність, включаючи закони про науку та технології, інтелектуальну власність, інвестиції в наукові дослідження та розвиток.

3. Фінансування інновацій: Джерела фінансування інноваційних проєктів, включаючи державне фінансування, приватні інвестиції, гранти, кредити та інші фінансові інструменти.

4. Співпраця з приватним сектором: Механізми взаємодії між державою та приватними компаніями, університетами та науковими установами у сфері інновацій.

5. Міжнародне співробітництво: Участь України в міжнародних інноваційних проєктах, програмах та угодах, співпраця з міжнародними організаціями.

6. Оцінка ефективності: Методи та підходи до оцінки результативності інноваційної політики, включаючи аналіз впливу на економіку, науку та суспільство.

7. Виклики та перешкоди: Ідентифікація основних проблем та бар'єрів, які перешкоджають ефективній реалізації інноваційної політики в Україні [4].

Для глибшого аналізу цих аспектів можна звернутися до академічних досліджень, офіційних документів уряду України, а також аналітичних звітів міжнародних організацій.

Інституційний механізм реалізації інноваційної політики в Україні є складною системою, яка включає в себе органи державної влади, місцевого самоврядування, підприємства, наукові установи, громадські організації та інші учасники інноваційного процесу.

Організаційна структура інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні представлена наступними органами:

Кабінет Міністрів України - є головним органом виконавчої влади в Україні, який визначає основні напрями інноваційної політики.

Міністерство освіти і науки України - відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері освіти, науки та інновацій.

Міністерство економіки України - відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері економіки, в тому числі інноваційної діяльності.

Державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України - є центральним органом виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері науки, інновацій та інформатизації.

Організаційна структура інституційного механізму має ряд недоліків, які негативно впливають на ефективність реалізації інноваційної політики.

Зокрема, організаційна структура є непрозорою та неефективною, що ускладнює взаємодію між органами державної влади, місцевого самоврядування та іншими учасниками інноваційного процесу.

Фінансове забезпечення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні здійснюється за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів, а також інших джерел [5].

Обсяги фінансування інноваційної діяльності в Україні є недостатніми для забезпечення ефективного інноваційного розвитку країни. У 2022 році на фінансування інноваційної діяльності було виділено лише 0,1% ВВП України.

Ефективність реалізації інноваційної політики в Україні є недостатньою, що підтверджується низьким рівнем інноваційної активності підприємств в Україні.

За даними Державної служби статистики України, у 2022 році лише 12,3% підприємств в Україні здійснювали інноваційну діяльність. При цьому, частка витрат на інновації в ВВП України становила лише 0,1%.

Інноваційний розвиток є одним із пріоритетних напрямів економічної політики України. Уряд країни розробив та реалізує Національну стратегію інноваційного розвитку України на 2021-2030 роки, яка спрямована на підвищення рівня інноваційності української економіки до 30%.

Реалізація цієї стратегії передбачає вдосконалення інституційного механізму підтримки інноваційної діяльності. До основних проблем, які потребують вирішення в цьому контексті, належать:

Недостатня координація між різними державними органами, які відповідають за розвиток інновацій. Це призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та недостатньої результативності інноваційної політики.

Нестача фінансування інноваційної діяльності. Державні витрати на інновації в Україні становлять лише 0,6% ВВП, що є одним із найнижчих показників у світі.

Недосконалість нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності. Законодавство України в цій сфері є фрагментарним та потребує узгодження.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити наступних заходів:

Створити єдиний орган, який буде відповідальним за розробку та реалізацію інноваційної політики. Це дозволить забезпечити ефективну координацію між різними державними органами та підвищити результативність інноваційної діяльності.

Збільшити фінансування інноваційної діяльності. Для цього необхідно переглянути пріоритети державного бюджету та виділити більшу частку коштів на підтримку інновацій [6].

Удосконалити нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності. Це передбачає розробку комплексних нормативно-правових актів, які б регулювали всі аспекти інноваційної діяльності.

Реалізація цих заходів дозволить створити ефективний інституційний механізм реалізації інноваційної політики в Україні, що сприятиме підвищенню рівня інноваційності української економіки.

Окрім зазначених заходів, для розвитку інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні необхідно також вжити наступних заходів:

Створити систему стимулювання інноваційної діяльності. Це передбачає розробку та впровадження механізмів, які б заохочували підприємства, наукові організації та інші суб'єкти інноваційної діяльності до розробки та впровадження інновацій.

Розвивати інноваційну культуру в суспільстві. Це передбачає підвищення рівня обізнаності населення про важливість інновацій для розвитку економіки та суспільства.

Реалізація цих заходів дозволить створити сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності в Україні та підвищити її ефективність.

Створення єдиного органу, який буде відповідальним за розробку та реалізацію інноваційної політики, є одним із найважливіших кроків для вдосконалення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні. Це дозволить забезпечити ефективну координацію між різними державними органами, які відповідають за розвиток інновацій, та підвищити результативність інноваційної політики.

Єдиний орган, який буде відповідальним за розробку та реалізацію інноваційної політики, повинен мати наступні повноваження:

1. Розробка та реалізація державної політики у сфері інновацій;
2. Координація діяльності державних органів, які відповідають за розвиток інновацій;
3. Моніторинг та оцінка ефективності інноваційної політики;
4. Представництво інтересів України у міжнародних організаціях у сфері інновацій.

Збільшення фінансування інноваційної діяльності є також одним із важливих кроків для вдосконалення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні. Державні витрати на інновації в Україні становлять лише 0,6% ВВП, що є одним із найнижчих показників у світі.

Для збільшення фінансування інноваційної діяльності необхідно переглянути пріоритети державного бюджету та виділити більшу частку коштів на підтримку інновацій. Це може бути досягнуто шляхом збільшення податків, скорочення витрат на інші державні програми або за рахунок міжнародної допомоги.

Удосконалення нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності є також важливим кроком для вдосконалення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні. Законодавство України в цій сфері є фрагментарним та потребує узгодження.

Удосконалення нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності передбачає розробку комплексних нормативно-правових актів, які

б регулювали всі аспекти інноваційної діяльності. Це включає розробку законів про інноваційну діяльність, про державну підтримку інновацій, про захист прав інтелектуальної власності тощо.

Створення системи стимулювання інноваційної діяльності є також важливим кроком для вдосконалення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні. Це передбачає розробку та впровадження механізмів, які б заохочували підприємства, наукові організації та інші суб'єкти інноваційної діяльності до розробки та впровадження інновацій.

Система стимулювання інноваційної діяльності може включати наступні механізми:

Фінансування інноваційних проектів;

Надання податкових пільг інноваційним підприємствам;

Захист прав інтелектуальної власності;

Створення умов для співпраці між наукою, бізнесом та освітою.

Розвиток інноваційної культури в суспільстві є також важливим кроком для вдосконалення інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні. Це передбачає підвищення рівня обізнаності населення про важливість інновацій для розвитку економіки та суспільства.

Розвиток інноваційної культури в суспільстві може бути досягнуто шляхом проведення інформаційних кампаній, популяризації інновацій у ЗМІ, а також шляхом залучення молоді до інноваційної діяльності.

Реалізація зазначених заходів дозволить створити ефективний інституційний механізм реалізації інноваційної політики в Україні, що сприятиме підвищенню рівня інноваційності української економіки.

Висновки. Отже, інноваційний розвиток є одним із пріоритетних напрямів економічної політики України. Для досягнення цієї мети необхідно вдосконалити інституційний механізм реалізації інноваційної політики. Основними проблемами, які потребують вирішення в цьому контексті, є недостатня координація між різними державними органами, які відповідають за розвиток інновацій, нестача фінансування інноваційної діяльності та недосконалість нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності.

Для вирішення цих проблем необхідно вжити наступних заходів:

1. Створити єдиний орган, який буде відповідальним за розробку та реалізацію інноваційної політики;

2. Збільшити фінансування інноваційної діяльності;

3. Удосконалити нормативно-правове регулювання інноваційної діяльності;

4. Створити систему стимулювання інноваційної діяльності;

5. Розвивати інноваційну культуру в суспільстві.

Реалізація зазначених заходів дозволить створити ефективний інституційний механізм реалізації інноваційної політики в Україні, що сприятиме підвищенню рівня інноваційності української економіки.

Особливо важливим є створення єдиного органу, який буде відповідальним за розробку та реалізацію інноваційної політики. Це

дозволить забезпечити ефективну координацію між різними державними органами, які відповідають за розвиток інновацій, та підвищити результативність інноваційної політики.

Також важливим є збільшення фінансування інноваційної діяльності. Це дозволить підтримувати інноваційні підприємства та наукові організації, що сприятиме розробці та впровадженню нових технологій.

Удосконалення нормативно-правового регулювання інноваційної діяльності дозволить створити сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності в Україні.

Створення системи стимулювання інноваційної діяльності дозволить заохотити підприємства, наукові організації та інші суб'єкти інноваційної діяльності до розробки та впровадження інновацій.

Розвиток інноваційної культури в суспільстві дозволить підвищити рівень обізнаності населення про важливість інновацій для розвитку економіки та суспільства.

У цілому, розвиток інституційного механізму реалізації інноваційної політики в Україні вимагає комплексного підходу, який включає законодавчі, організаційні, фінансові та освітні ініціативи, а також активну участь у міжнародному інноваційному співробітництві.

Список використаних джерел

1. Денисюк В. В. Відкриті інновації: новітні реалії у комерціалізації результатів досліджень, розробок та технологій. Економіст. 2008. № 12. С. 34–37.
2. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. К. : Знання, 2007. 1027 с.
3. Згуровський, М. З. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти. Дзеркало тижня. 2006. № 19. С. 5-7.
4. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. / М. А. Йохна, В. В. Стадник. К.: Видавничий центр «Академія», 2005. С.10.
5. Джур О. Є, Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. 2016. Випуск 6. С. 55–67. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fmecon/program_5e4b8e8370ce8.pdf
6. Лозовський О. М. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. Ефективна економіка. 2019. №2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/48.pdf

Під загальною редакцією доктора наук з державного управління,
професорки Гбур Зоряни Володимирівни

У01. Україна: проблеми і перспективи розвитку. Колективна монографія. (м. Чернігів, квітень 2024р.) / Під загальною редакцією д.н.держ. упр., професорки Гбур З.В. – Чернігів, Видавництво ІПТ, 2024. – 500 с.
ISBN 978-617-8459-01-7

Монографія сформована за результатами обговорення під час спільного круглого столу 14 лютого 2024 року за участю трьох закладів вищої освіти: Чернігівський інститут інформації, бізнесу і права ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая», Інститут професійних трансформацій, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту.

За зміст статей несуть відповідальність автори. Редакція публікує оригінали поданих авторами матеріалів.

Підписано до друку 10.05.2024 р. Формат 60x84/16 Гарнітура Times New Roman. Папір офсетний. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 11,5. Тираж 300 прим. Друк під замовлення.